

مركز البحوث والدراسات

الأعمال المكتبية

المفاهيم والممارسات

تأليف:
أ. سوسن بنت حسون المفلح
أ. سحر بنت فهد إسلام
أ. نوال بنت علي أحمد الخنبشي
أ. نوف بنت إبراهيم محمد بن سعيدان
أ. هدى بنت صالح عبد الله أبو حيمد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

الأعمال المكتبية
المفاهيم والممارسات

تأليف

أ. سوسن بنت حسون المفلح
أ. سحر بنت فهد إسلام
أ. نوال بنت علي أحمد الخنبشي
أ. نوف بنت إبراهيم محمد بن سعيدان
أ. هدى بنت صالح عبد الله أبو حيمد

١٤٤٢هـ - ٢٠٢١م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٤٢هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

مجموعة مؤلفات

الأعمال المكتبية: المفاهيم والممارسات./ مجموعة مؤلفات - الرياض - ١٤٤٢هـ

٥٥٦ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٢٧٦-٢٨-٠

١- إدارة المكاتب ٢- السكرتارية أ. العنوان

ديوي ٦٥١,٤ ١٤٤٢/٢٩٥٦

رقم الإيداع: ١٤٤٢/٢٩٥٦

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٢٧٦-٢٨-٠

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

الموضوع	رقم الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة النماذج

مقدمة

تشـــهد المنظمات في ظل التطورات العلمية والتقنية المتلاحقــة تغيُّراتٍ كبيرةً؛ بهدف الارتقــاء بكفاءة أعمالها وجــودة خدماتها؛ مما أدَّى إلى ظهور أســاليب حديثة ومتطورة تمارســها الإدارة لمواكبة هذه التطورات، والاســتفادة منهــا في تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

هــذه التطورات غيَّرت من بيئــة العمل في المنظمات على اختــلاف أنواعها؛ مما اضطر إداراتها إلى اتخاذ قرارات حاســمة؛ لإحداث تغيُّرات جذرية في أســاليب وإجراءات العمل؛ فأصبحت النظم الإدارية مدعومةً بالتقنية من المدخلات الضرورية لكلِّ عملية من العمليات التي تُجرَى في المنظمة.

ونظــراً لأهمية العمل المكتبي بالنســبة للمنظــمات، ولما له مــن دورٍ حيوي في إمداد الإدارات بالمعلومات المطلوبة بالدقة والوقت المناســب، وبالتالي المساهمة بشكلٍ فعَّال في تحقيق انسيابية العمل، ودعم عملية اتخاذ القرارات، وتحقيق أهداف المنظمة. فقد تطلَّب الإيقاع المتسارع للتطورات في بيئة العمل نشاطاً علمياً ملموساً يوثق الأساليب العلمية لأداء العمل المكتبي بما يواكب هذه التغيُّرات، ويضمن كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية. ومن هذا المنطلق؛ فإن هذا الكتاب يهدف إلى:

- التعــرُّف على المفاهيم الأساســية للأعــمال المكتبية، والتطورات الحاصلــة في بيئة العمل المكتبي وتحَدِّياتها.
- تحديد الأساليب العلمية الحديثة للاتصال في بيئة العمل بنوعيه المباشر وغير المباشر.
- تحديد الأساليب الحديثة في مجال إدارة الوثائق وتطبيقاتها الإلكترونية.
- التعــرُّف على التجــارب العالمية في مجــال إدارة الوثائق مع التركيز عــلى تجربة المملكة العربية السعودية.
- التعرُّف على أحدث التقنيات المكتبية وأســاليب إدارتها، ومدى تأثيرها على أســاليب أداء الأعمال المكتبية.

- التعـــرف على كيفية تحقيق الميزة التنافســـية في الأعمال المكتبيـــة، ومتطلباتها التنظيمية والبشرية، والتقنية.

يتنـــاول هذا الكتابُ الأعـــمال المكتبية من منظورٍ مفاهيمي تطبيقي؛ يبدأ باســـتعراض مقدمـــة في العمل المكتبي تتضمَّن مفهوم الأعمال المكتبية وأنواعها، والتطوُّرات الحاصلة في بيئة المنظمات وتأثيرها على طريقة أداء العمل المكتبي عموماً؛ من خلال تسليط الضوء على الأعمال المكتبية وتطورات ممارستها داخل المكتب؛ ومن ثم استخلاص أهمِّ التحديات التي تواجه العمل المكتبي بناءً على هذه المســـتجدات. وقد تمَّ تناول موضوع الأعمال المكتبية من خلال خمسة أبواب رئيسية كالتالي:

يتطرَّق البابُ الأول إلى موضوع الأعمال المكتبية المفاهيم والأســـس، وقد تمَّ تقسيمه إلى أربعة فصول:

- يتطـــرَّق الفصـــل الأول إلى عَرْض مفاهيمـــي للعمل المكتبي المفهـــوم والتطور؛ من حيث اســـتعراض مفهوم الأعمال المكتبية وتطوُّرها وأهميتها وأهدافها، وكذلك لمحة موجزة عن أهمِّ الأعمال المكتبية التي تُمارَس في المنظمة عموماً.

- يناقـــش الفصل الثاني علاقـــة الأعمال المكتبية بوظائف المنظمـــة والإدارة، وكذلك علاقتها بالإدارة المكتبية، مع استعراض وظائف الإدارة المكتبية.

- أمَّا الفصل الثالث؛ فيناقش التنظيم والأساليب للعمل المكتبي، وما يتطلبه ذلك من ضرورة مراعاة مبادئ التنظيم، وتحديد درجة المركزية المناسبة للأعمال المكتبية، وأهمية تبسيط الإجراءات في أداء العمل بما يحقق كفاءة الأداء.

- ويتـــمَّ تخصيـــصُ الفصل الرابع لمناقشـــة المكتـــب ودوره في أداء العمـــل المكتبي؛ وذلك باســـتعراض مفهوم المكتـــب، وأهميته وأنواعه والوظائف التي يمارســـها؛ ومن ثمَّ أهمية مراعاة مبادئ التصميـــم التي تلبِّي احتياجات العمل، وضرورة توفر عناصر البيئة المادية اللازمة. وتمَّ تخصيص الجزء الأخير للتدريبات والحالات التطبيقية.

وفي البـــاب الثاني ناقش الكتابُ موضوع الاتصال في بيئة المكتب بأنواعه المختلفة، وقد تمَّ تقسيمه إلى خمسة فصول رئيسية:

- يُخصَّــصُ الفصل الأول لعرض مدخل عن الاتصال في بيئـــة المكتب يوضِّح مفهوم الاتصال وأنواعه، وتقديم تحليلٍ لعنـــاصر عملية الاتصال، والتطرُّق إلى البيئة الداعمة للاتصال في المكتـــب؛ لإقامة علاقات عمل فعَّالة على كافة المســـتويات، ومن ثـــم تقديمُ العديد من الأمثلة التوضيحية والتدريبات التطبيقية.

- ويناقش الفصل الثاني موضوعَ الاتصال المباشر في بيئة المكتب بتصنيف الأعمال المكتبية التي تحتاج إلى الاتصال المباشر بين المرسِل والمستقبِل وتؤمِّن التغذية المرتدة المباشرة بين الطرفين، مثـــل: التعامل مع الأفـــراد في المكتب، الاجتماعـــات، التعامل مع فِـــرق العمل، والاتصالات الهاتفية وطرق ممارسات كلٍّ منها، وتخصيص الجزء الأخير للتمارين والحالات التطبيقية.

- ويُخصَّــصُ الفصل الثالـــث للاتصال الكتابي؛ من خلال اســـتعراض مفاهيمه وأنواعه، مثل: الرســـائل الخارجية والداخلية والتعاميـــم والقرارات والتقارير وغيرهـــا. مع التركيز على الشروط الموضوعية واللغوية والشـــكلية والمراحل الخاصة بكتابة كلٍّ منها، مع تعزيز كلِّ ذلك بالتمارين والحالات التطبيقية الخاصة بالاتصال الكتابي.

- أمَّـــا الفصـــل الرابـــع؛ فيتعلق بموضـــوع الاتصـــال الإلكتروني، وهـــو من المواضيـــع التي لم يتم التطرُّق إليها ســـابقاً بشـــكلٍ كافٍ من الجانب الإداري. وقـــد تناول الفصل الرابع مفهوم الاتصـــال الإلكتروني وأنواعه، ومهارات الكتابة الإلكترونية، والأســـاليب الرســـمية وغير الرســـمية في استخداماته في بيئة العمل، مع اســـتعراض أهمِّ السياسات والإجراءات والقِيـــم والأخلاقيـــات المنظمة لهذا الاســـتخدام. مع تقديم عددٍ مـــن الأمثلة والحالات التطبيقية في هذا الموضوع.

- ويُخصَّصُ الفصل الخامس لمهارات الاتصال؛ من خلال تسليط الضوء على كيفية تنمية مهارات الاتصال بنوعيه المباشر وغير المباشر للموظف المكتبي، مع تخصيص الجزء الأخير للتدريبات والحالات التطبيقية التي تدعم استيعاب المفاهيم والممارسات المتعلقة بالموضوع.

ويتطرَّق البابُ الثالث إلى موضوع إدارة الوثائق والمعلومات؛ من خلال أسلوبٍ حديث يعتمــد على الأنظمة الإلكترونية المُســتخدَمة في مجال إدارة الوثائــق الإلكترونية وتداول المراسلات من خلال النظر إليها كمنظومة متكاملة مع استعراض التجارب الدولية والمحلية في مجال إدارة الوثائق؛ من خلال أربعة فصول:

- يســتعرض الفصل الأول شرحَ مفاهيم إدارة الوثائق واستكشــاف أهمِّ التطورات الحديثة التي طرأت على ممارســات إدارة الوثائق جرَّاء اســتخدام الأنظمة المتخصِّصة والتقنيات الداعمة في هذا المجال.

- و يُخصَّصُ الفصل الثاني لاستعراض التنظيم الإداري الخاصِّ بإدارة الوثائق؛ سواءٌ على مستوى الدولــة أو على مســتوى المنظــمات؛ من خلال اســتعراض مراكز الوثائــق الوطنية الدولية والمحلية، وكذلك استعراض مراكز التوثيق الداخلية في المنظمات، وتحديد العلاقة التي تربط كلا النوعين من هذه المراكز والممارسات الحديثة بما يحقق التكامل في مجال إدارة الوثائق.

- ويركِّز الفصل الثالث على اســتعراض المراحل التي تمرُّ بها الوثيقة منذ إنشائها، مع تحديد الإجــراءات اللازمــة لتقديم خدمة إتاحتها وفــق الصلاحيات المعتمدة مــع تدعيم هذا الموضوع بعددٍ من التطبيقات والأمثلة.

- أمَّا الفصل الرابع؛ فيتناول موضوع التحوُّل إلى إدارة الوثائق الإلكترونية، وتحديد الأهداف الإستراتيجية لهذا التحول، وتوضيح أهمِّ التحديات التي من الممكن أن تواجهها المنظمات لتحقيق عملية التحول، ومن ثم استعراض المتطلبات المادية والبشرية والتقنية. مع ذكر بعض الأمثلة والتطبيقات في هذا المجال.

الباب الرابع يســتعرض موضوع التقنيات المكتبية الحديثة التي أثرت بشكلٍ مباشرٍ في ممارســات العمل المكتبي؛ من خلال الأجهــزة والأدوات والبرمجيات والأنظمة التي زوَّدت الموظــف المكتبي بإمكانيات كبيرة ســاعدته في أداء العمل. ويتكوَّن الباب من ثلاثة فصول؛ وهي:

- الفصل الأول يشــتمل على مقدمةٍ للتقنيــات المكتبية؛ من حيث المفاهيم والتطور، وأهم الآثار التي تحققت جرَّاء التوسُّع في استخدام التقنيات، واستعراض التحديات التي فرضتها على المنظمات، مع إيراد عددٍ من الأمثلة والتطبيقات العملية.

- ويتناول الفصل الثاني موضوع النظم المكتبية المُســتخدَمة لأداء العمل؛ من خلال مناقشة مفهومها وأنواعها، مع تعريف مُبسَّط لكلِّ نوع منها، مع التركيز على النظم المعتمدة على المعرفــة كاتجاهٍ حديث في أداء العمل المكتبي، وأعمال المنظمة عموماً، وما يشــهده من تطــوُّرات متلاحقة في نظم الذكاء الاصطناعية والنظم الخبيرة. مع تخصيص الجزء الأخير للتدريبات والحالات التطبيقية.

- ويطــرح الفصلُ الثالــث موضوعاً مهماً وهو إدارة التقنية المكتبية في المنظمات؛ من خلال استعراض مراحلها المتعددة بدءاً بالتخطيط لاستخدام التقنية وعوامل اختيارها، ثم التنظيم من خلال تحديد الإجراءات وتوفير المستلزمات الخاصة بها؛ انتقالاً لمرحلة التطبيق؛ حيث يتمُّ استعرض أهمِّ الممارسات في عملية التطبيق وتحَدِّياتها، وانتهاءً بالرَّقابة على التقنيات من حيث إجراءاتها المعتمدة وضمان سلامتها وتوفير الصيانة اللازمة لها.

- أمَّــا الفصل الرابع والأخير؛ فيتمُّ فيه اســتعراض أهمِّ أنواع التقنية، وقد تمَّ تقســيمها إلى ثلاثة أنواع: الأجهزة المكتبية، البرمجيات والتطبيقات المكتبية، ومن ثم خدمات الشبكات والإنترنت في المكتب. ويشتمل الفصل على العديد من التدريبات والتطبيقات العملية.

وفي البــاب الخامــس يتمُّ تقديم نظرة مســتقبلية للعمل المكتبي؛ ليســهم في تحقيق تطلُّعات المنظمات الحكومية في المملكة العربية الســعودية؛ للوصول إلى المَيْزة التنافسية، وتحديد المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة.

الباب الأول

الأعمال المكتبية: المفاهيم والأسس

تمارس الأعمال المكتبية دوراً مهماً كنشاطٍ مساند لوظائف المنظمة؛ من خلال مهمتها في تقديم كافة الخدمات المكتبية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة؛ وضرورة تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء؛ لأنه السبيل إلى تحقيق كفاءة الأداء في المنظمة ككل. وخاصةً مع التطوُّرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي حصلت في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية على المستويين المحلي والدولي؛ الأمر الذي أدَّى إلى اتساع نطاق أعمالها، وتشابك علاقاتها، وزيادة حجم أعمالها. في وقتٍ فرضت فيه ازدياد حِدة المنافسة، إلى سعي المنظمات المستمر إلى تحقيق التميُّز في جميع أنشطتها؛ لضمان مواقع متقدمة بين المنظمات المنافسة.

ونتيجةً للتوسُّع الذي حصل في حجم المنظمات وتوسُّع أعمالها، إضافةً إلى التطور السريع الذي أحدثته التقنية، واستخدامها في أداء العمل المكتبي؛ ازداد حجم الأعمال المكتبية، وتغيَّرت طبيعتها، فأصبح يُنظَر إليها باعتبارها أعمالاً تخصُّصية فنية تتطلب الكثيرَ من المعارف والمهارات لأدائها وفق الأساليب العلمية الصحيحة، والقيام بالممارسات المهنية التي ترتقي بجودة أدائها في المنظمة، وبالتالي دعم الأعمال المُنجَزة فيها بما يحقق أهداف المنظمة.

يقوم جميع أفراد المنظمة بأداء الأعمال المكتبية بشكلٍ أو بآخر، وخاصةً المكلَّفين منهم بأعمال إدارية؛ إذ يتطلب العمل الإداري القيامَ بالأعمال المكتبية، مثل: إعداد المراسلات، وإجراء الاتصالات داخل الجهة أو خارجها، والرَّد على الاستفسارات وغيرها؛ مما يتطلب منهم معرفة الأصول العلمية الصحيحة الخاصة بأداء تلك الأعمال، وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحَلِّيهم بالمهارات اللازمة لأداء العمل كعنصرٍ فعَّال يساعدهم على التميُّز في الإنجاز.

وإلى جانب الأفراد المكلَّفين بأعمال إدارية؛ هناك عددٌ كبيرٌ من القائمين بالأعمال المكتبية بشكلٍ متخصص، مثل: مديري المكاتب والمساعدين الإداريين والسكرتارية والموظفين المكتبيين، والذين يمثلون عدداً كبيراً من العاملين في المنظمات، وبمقدار كفاءة هؤلاء العاملين تتضح حيوية وفاعلية المنظمة – أو جمودها وتعطلها. وخاصةً بالنسبة للمنظمات التي تعتمد في وجودها على تقديم الخدمات المكتبية، مثل: شركات التأمين، السجلات المدنية وغيرها؛ الأمر الذي يتطلَّب زيادة الحاجة إلى العاملين المكلَّفين بالأعمال المكتبية، والذين يملكون المعارف والمهارات والصفات اللازمة للقيام بالمهامِّ التي يُكلَّفون بها بكفاءة وفعالية؛ مما تطلب ضرورة تنظيم تلك الأعمال.

ويقــع على عاتق القائمين بالأعمال المكتبية دورٌ مهمٌّ في نجاح المنظمة وتميُّزها في تقديم الخدمة؛ فكلما ارتفع مســتوى كفــاءة الأداء لديهم؛ أثر ذلك على فاعلية المنظمة، والعكس صحيح. وذلك من خلال الممارســات الإدارية وفق الأســاليب العلمية لتنظيم تلك الأعمال، وإنشــاء الوحدات الإدارية المتخصِّصة للقيام بالعمل المكتبي، وإدارة أنشــطتها عن طريق ممارســة وظائف الإدارة: التخطيــط، التنظيم، التوظيف، التنســيق، التوجيه والرقابة؛ وبما يضمن تقديم خدمات مكتبية للإدارات الأخرى؛ لتساعدهم على أداء مهامهم الموكلة إليهم.

ومــن هنا جاءت ضرورة زيــادة الاهتمام بالعاملين في مجال الأعــمال المكتبية وتطوير قدراتهــم ومهاراتهــم ومعارفهم؛ لمواكبــة التطور في مجال الأعمال المكتبيــة، وتهيئة البيئة المناســبة للعمل، ومــا يتطلبه ذلك من ضرورة الاهتمام بتصميــم المكتب وتجهيزه بما يلزم لأداء العمــل، وتأمين بيئة صحية ومريحة، تحفز الأفراد للعمل وتمكِّنهم من الانســيابية في أدائه؛ بما يضمن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الأول

الأعمال المكتبية: المفهوم والتطور

تشكِّل الأعمال المكتبية الركيزة الأساسية التي يتمُّ الاعتماد عليها لأداء العمل في المنظمة. فالعمل المكتبي ليس وظيفةً أساسيةً مشابهةً لوظائف الإنتاج أو التمويل أو التسويق؛ ولكنه ممارسة واستعمال لبعض القدرات والمهارات الإنسانية التي تُستخدَم لأداء أيِّ وظيفة من وظائف المنظمة؛ فمن خلال العمل المكتبي يُمكِن للمنظمة أن تمارس وظائفها المختلفة، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. إن طبيعة الأعمال المكتبية تتركز في جمع البيانات وتسجيلها وتحليلها وترتيبها وتنظيمها، ثم تقديمها إلى الإدارات والأشخاص التي تحتاج إليها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبذلك تكون الأعمال المكتبية مجموعةً من المهامِّ المساندة التي تكون رافداً للأعمال الأساسية في المنظمة، وتزوِّدها بالمعلومات الضرورية، كما توفر لها قنوات الاتصال مع الآخرين لتلبية احتياجات العمل. ويمكِن القول بأن جميع الأفراد في جميع المستويات الإدارية يمارسون العمل المكتبي لأداء واجباتهم المكلَّفين بها. وكلما زادت مهارة الفرد وقدرته في أداء المهامِّ المكلَّف بها؛ زادت جودة العمل وفاعليته.

مفهوم الأعمال المكتبية وأهميتها:

يُقصَد بالأعمال المكتبية مجموعة العمليات الضرورية لأداء الوظائف الإدارية المختلفة، والتي لا تستطيع الإدارات والأقسام في المنظمة تنفيذ مهامِّها والوصول إلى تحقيق أهدافها بدونه. كما يُقصَد بالأعمال المكتبية جميع الأعمال التي تُجرَى في المكتب بشكلٍ متكررٍ وروتيني، وبما يلبِّي احتياجات أداء الوظائف، مثل: استقبال المعلومات ومعالجتها وحِفظها؛ بغرض توفير خدمات التزويد بها للأفراد العاملين في المنظمة وخارجها، وإعداد المراسلات؛ بالإضافة إلى القيام بأعمال الاتصالات الإدارية لجميع الأفراد داخل المنظمة وخارجها؛ بقصد تيسير إنجاز المهام، والرفع من مستوى الأداء وكفاءته وما يتطلبه ذلك من استخدام التقنية المكتبية، (المخلافي وآخرون، ٢٠١٣).

وبما أن جوهر العمل المكتبي يكمُنُ في التعامل مع البيانات والمعلومات؛ فإن هذا يتطلب ضرورة توضيح المقصود بالبيانات والمعلومات والمعرفة والفروق بينهم؛ إذ يتمُّ استخدام مصطلح البيانات والمعلومات والمعرفة؛ للدلالة على المحتوى الذي يتمُّ تبادله في المنظمة؛ غير أنه في الحقيقة، تُوجَد اختلافات جوهرية بين هذه المصطلحات؛ إذ تُعَدُّ البيانات مواد وحقائق خام أولية قد تكون أرقاماً أو كلماتٍ أو رموزاً أو حروفاً، وهي لا تمثل قيمةً بشكلها الأوَّلي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، مثل: حجم المبيعات، أسماء الطلاب وغيرها.

بينما تمثِّل المعلومات مجموعةً من البيانات المنظمة، أو هي البيانات التي تمَّت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكلٍ يسمحُ باستخدامها والاستفادة منها، مثل: معلومات عن مبيعات الشركة مُوزَّعة حسب السنوات، ونسبة الربح والتكلفة.

وتُشكِّل المعرفة مجموعة المعلومات التي تمَّ تنظيمها ومعالجتها؛ لتحويلها إلى خبرة أو معرفة مبتكرة غير معروفة من قبل، أو تصف شيئاً يوسِّع من المعارف السابقة أو يعدِّل منها، وهي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات من قِبل صُناع القرار والمستخدمين الذين يحوِّلون المعلومات إلى معرفة، مثل: إنتاج منتجٍ جديد بناءً على معلومات كميات المبيعات وبحوث التسويق وغيرها (مسلم، ٢٠١٤).

ولقد برزت أهمية العمل المكتبي كنشاطٍ أساسي مطلوب في أداء جميع أنشطة المنظمة؛ فلم يقتصر مجال الأعمال المكتبية على استلام البيانات والمعلومات من الداخل أو الخارج وتسجيلها وتصنيفها وحفظها فقط؛ بل تعدَّدت وتوسَّعت لتشمل كافة أنواع الخدمات الإدارية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، مثل: المحافظة على ممتلكات المنظمة والخدمات المكتبية الأخرى من توفير الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية، وتحرير المكاتبات ونسخها وطباعتها.

وتتضحُ أهمية العمل المكتبي في قدرته على توفير المعلومات، وتشير الدراسات إلى أن ٩٠٪ من نجاح القرار يعتمدُ على المعلومات، و١٠٪ على قدرات ومهارات متخذ القرار. فالمعلومات هي عنصرٌ أساسي في عملية صُنع القرار؛ ولكي تؤدي هذه المعلومات دورها بشكلٍ جيد يجبُ أن تحقق في خصائصها الأبعاد التالية (مسلم، ٢٠١٤؛ خليل، ٢٠١٤):

- **البُعد الزمني:** يجب أن تتوفر المعلومات بالتوقيت المناسب عند الحاجة إليها، وأن تتصف بالحداثة وفق آخر مستجدات العمل، وتغطي الفترة الزمنية المطلوب الاستعلام عنها.
- **البُعد الشــكلي:** أن تكون المعلومات مرتبةً وفق تنســيق مُحدَّد، وواضحة بطريقةٍ يَسهُل فهمها، وأن تكون طريقة عرض المعلومات مناسبةً للمستفيد منها.
- **البُعد الإجرائي:** أن تعتمد المعلومات على قاعدة بيانات ونظام حِفظ مُحدَّد؛ بحيث يمكِن التأكد مــن صحتها، وأن تتوفر للمســتخدمين عبر إجراءات وصلاحيات مُحدَّدة وســهلة وآمنة، ومَرِنة يمكن استخدامها من أكثر من مُستخدِم عبر أكثر من تطبيق.
- **بُعــد المضمون (المحتــوى):** أن تكون المعلومــات دقيقةً وخاليةً مــن الأخطاء، وتتصف بالصدق والثبات؛ بحيث تعطي نفس النتائج في كلِّ مرة، وأن تكون شــاملةً تعطي صورةً كاملــةً عن المشــكلة أو الموضوع دون تفاصيل لا داعي لهــا، وتتصف بالإيجاز والملاءمة؛ بحيث تعمل على تقديم المعلومات اللازمة لكلِّ مستوى إداري، بما يمكِّن من الوثوق بها.

نشأة وتطوُّر الأعمال المكتبية:

نشــأت الأعمالُ المكتبية منذ العصور القديمة في أبسط صورها مع بداية حاجةِ الإنسان إلى تســجيلِ الأحــداث والمعاملات. وظهر ذلك جلياً من دراســة آثــار الحضارات القديمة؛ كالحضارة الفرعونية والصينية التي كشفت أهمية التسجيل والتوثيق لكافة أوجه النشاطات التي كانت تمارَس في تلك العصور. وبدأت تتطور شــيئاً فشــيئاً مع نشأة التجارة وتطورها وازدياد الحاجة إلى التسجيل والتوثيق لكافة العمليات التجارية، من خلال استخدام أدوات بسيطة في التسجيل والحفظ.

ومــع ظهور المنظمات بشــكلها البســيط وحجمها الصغــير، وقِلة عــدد العاملين فيها ومحدوديــة الأعمال التي تمارســها؛ لم تُعانِ تلك المنظمات من مشــكلات في إنجاز أعمالها؛ لكون مديري هذه المنظمات قادرين على تولِّي معظم الأمور بأنفســهم، ولسهولة الحصول على المعلومات؛ بسبب قِلة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها. ومع تطوُّر هذه المنظمات وازدياد حجمها تغيَّر الوضع تماماً ليس فقط لازدياد أنشطتها وممارساتها؛ بل لزيادة كميات المعلومات التي تنتجها وللتقدُّم في أشكال الوسائط التي تُسجَّل وتُخزَّن عليها المعلومات.

وقــد مرَّت الأعمال المكتبية منذ نشــأتها وحتى الوقت الحــاضر بعددٍ من المراحل التي ارتبطت بتطوُّر الأنشــطة التي تمارســها المنظمات، ومن أهمِّ مراحل تطوُّر العمل المكتبي: (العربية، ٢٠١٨؛ هارفارد بزنيسس رفيو، ٢٠٢٠).

١- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (ما قبل العام ١٧٦٠م):

اقتصر العمل المكتبي في تلك المرحلة على استلام البيانات والمعلومات الورقية، وتسجيلها وحفظها؛ للرجوع إليها عند الحاجة. وفي تلك المرحلة لم يُنظَر في مؤهلات ومهارات الأفراد القائمــين عــلى أداء الأعــمال المكتبية؛ بل تمَّ التركيــزُ على القيام بعمليــة حِفظ المعلومات والبيانات بغض النظر عن السُّرعة والدقة في عملية الحِفظ والاسترجاع.

٢- مرحلة الثورة الصناعية (من العام ١٧٨٠م):

بدأت هذه المرحلة في القرن الثامن عشر؛ حيث تأثرت الأعمال المكتبية بالتقدُّم الصناعي في ذلك الوقت، وبدأت باختراع العديدِ من الآلات والأجهزة الميسِّرة للعمل المكتبي اليدوي، مثل: اختراع الآلة الكاتبة في عام (١٨٦٧م)، وأجهزة الحِفظ الورقي وغيرها.

وظهرت في تلك المرحلة العديــدُ من المدارس الفكرية والإدارية التي تأثرت بها الأعمال المكتبيــة، والتي كان من أهمِّها الإدارة العلمية التــي ركَّزت على أهمية التخصُّص في مجال العمــل، وظهر المتخصصــون في العمل المكتبي؛ حيث أصبحت الأعــمال المكتبية تُدرَس في المعاهــد والجامعــات المتخصِّصة، كما أُقِيمَت الدورات المتخصِّصــة في العمل المكتبي وفق الأساليب العلمية الصحيحة؛ لتطوير مهارات وقدرات الممارسين لتلك الأعمال.

٣- مرحلة الثورة التقنية (من العام ١٩٥٠م):

أثَّــرت الثــورة التقنية التي بدأت في العام ١٩٥٠م على العمل المكتبي، واســتفاد العمل المكتبي من التطوُّر التقني المتسارع في الأجهزة والبرمجيات خاصةً بعد ظهور جهاز الحاسب الآلي والإنترنــت وتقنيات الاتصالات والمعلومات، وتميَّزت الأعــمال المكتبية في تلك المرحلة مقارنةً بالمراحل السابقة بتحسين مستوى جودة أداء العمل المكتبي، وأمكن تحقيق السرعة والدقة في استلام وتوزيع المستندات باستخدام الأجهزة الآلية أو الوسائل الإلكترونية، وتأمين الانســيابية في تدفــق المعلومات؛ بالإضافة إلى تخفيض التكاليف عــلى المدى البعيد؛ وذلك

بالرغـــم من التكلفة العالية في تأمين الأجهزة الخاصة بنظام العمل المكتبي الإلكتروني؛ نظراً لانخفاض تكاليف العاملين، مع العمل على تقليل الأخطاء في معالجة وإنشـــاء المســـتندات وتداولها مقارنةً بالعمل اليدوي.

٤- مرحلة الثورة الرَّقمية (من العام ٢٠١١م):

تأثـــر العملُ المكتبي بمرحلة الثورة الرقمية؛ إذ اتجهت كافة المنظمات إلى التحول الرقمي؛ للاســـتفادة من المزايا التي وفرها التقدُّم العلمي بهذا المجال، باســـتخدام التطبيقات المختلفة لعلوم الحاســـب وتقنية المعلومات والاتصالات، والتوسُّـــع في اســـتخدام الحوســـبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشـــياء، والتطبيقات الآخـــذة في التطور للروبوتات الذكية التي يمكنها القيام بالأعمال بدلاً من الإنسان، وأصبحت الآلة المدعومة بهذه التقنيات تقوم بأعمال مكتبيـــة متعددة، مثل: الرد على المكالمات، وإعداد التقارير. كما يعمل الذكاء الاصطناعي في العمل المكتبي على زيادة فاعلية التكامل داخل المنظمة وخارجها في مجال اتخاذ القرارات.

العوامل التي أسهمت في تطوُّر الأعمال المكتبية:

بالنظـــر إلى المراحـــل التي مـــرَّت بها الأعـــمال المكتبية، وعنـــد تحليل كافـــة المتغيرات والظـــروف؛ يمكِن اســـتخلاصُ عِدة عوامل أســـهمت في تطـــور الأعمال المكتبية وتوسُّـــعها منهـــا (العتيبي والحـــواري وخريس، ٢٠١٦؛ نعيمـــي، ٢٠٠٧؛ طه، ٢٠١٨؛ عبـــد ربه،٢٠١٢؛ Chopra and Gauri, 2015؛ Donnelly,2013؛ Parker, 2016):

زيادة حجم المنظمات:

إن التوسُّع الذي حصل في حجم المنظمات وخاصةً بعد الثورة الصناعية؛ أدَّى إلى صعوبة الاحتفاظ بالمعلومات المهمة عن مختلف الأنشطة فيها؛ مما اضطرها إلى الاحتفاظ بالعديد من الدفاتر والســـجلات التي تتضمَّن كافة البيانات والمعلومات والسجلات التي تمدُّ الإدارة بالحقائق التي تحتاجها لممارسة وظائفها، ودعم عملية اتخاذ القرار. وخاصةً في ظل اتساع نطاق العلاقات بين تلك المنظمات والمتعاملين معها؛ مما فرض على المنظمة وظيفة الاحتفاظ بالمراســـلات والتقاريـــر التي توثق تلك التعاملات بما يضمـــن إدارتها وفق ما يحقق أهداف

المنظمــة. الأمرُ الذي كان له أكــبر الأثر في ازدياد حجم الأعمال المكتبيــة، وتغيُّر طبيعتها؛ فأصبــح يُنظَر إليها باعتبارهــا أعمالاً تخصُّصية فنية تتطلب الكثــير من المعارف والمهارات لأدائها وفق الأســاليب العلمية الصحيحة، والقيام بالممارســات المهنيــة التي ترتقي بجودة أدائها في المنظمة؛ ونتيجةً لذلك شَهِدَت المنظمات زيادةً ملحوظةً في عدد العاملين المكلَّفين بأدائها، وتطوُّر مهاراتهم ومعارفهم، ونتيجةً لظهور علاقات وظيفية متفرِّعة ومتشابكة فيما بينهم، واضطر مديرو تلك المنظمات إلى إنشاء وحدات للاعتماد عليها في تقديم المعلومات اللازمة والاحتفاظ بالســجلات المختلفة والقيام بالمراسلات اللازمة وغيرها من الأعمال التي تسهم في تسهيل مهمة إدارة هذه المنظمات. في وقتٍ شَهِدَ ظهور عددٍ من المنظمات التي تعتمد على الأعمال المكتبية، مثل: الأحوال المدنية، وشركات التأمين، والبنوك وغيرها.

تطوُّر الفكر الإداري:

تطــوَّرت الأعمال المكتبية بتطوُّر الفكر الإداري، الذي شــهد مســاهمات رواد المدارس الفكرية الذين كانت لجهودهم العلمية أثرٌ واضحٌ في تشكيل أسس الإدارة وطرق ممارستها. إذ أدَّى التراكمُ المعرفي لمســاهماتهم إلى الخروج بمبادئ ونظريات لا يزال الكثيرُ منها يشكِّل جزءاً حيوياً في الدراســات والممارســات الإدارية لمنظماتنا في الوقت الحالي. ويمكِن للمتتبع لمــدارس الإدارة المتعاقبــة؛ ملاحظة الأثــر الواضح الذي أحدثته في طرق وأســاليب العمل المكتبي؛ إذ ظهرت عِدة مدارس في تلك الفترة أثرت بشــكلٍ كبيرٍ على الأعمال المكتبية ومن أكثر تلك المدارس تأثيراً على العمل المكتبي:

- **المدرســة الكلاســيكية في الإدارة:** ظهرت هذه المدرســة في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وهي عبارة عن فكر إداري مبني على أســاس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجــات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إمَّــا غير موجودة أو غير مهمة. وبالتالي؛ فإن هذه المدرســة تدعو لأعلى درجات التخصُّص وتقســيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح. ويمكِن القول بأن هذه الحركة ركَّــزت على الكفاءة؛ وذلك باهتمامها بزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، عن طريق المناداة بــالإدارة العلمية وتأســيس مبادئ تحكم العلاقة بين المســتويات الأعــلى والأدنى في العمل الإداري. وظهرت عِدة حركات فكرية أثرت وبشكلٍ مباشرٍ على الأعمال المكتبية، من أهمِّها:

- **حركــة الإدارة العلمية:** ويُعَــدُّ «فريدرك تايلور» رائد حركــة الإدارة العِلمية، وأول مَــنْ فكَّر في تحســين وزيادة إنتاجيــة العاملين. كان تايلور مهتــماً بالأداء المنظم للعمل وفقاً لطرق مُحدَّدة واســتخدام تقنيات علمية لتحسين الإنتاجية؛ إذ توصَّل إلى أنه يمكِن تحســين أداء العمل عن طريق تحديد الخطوات الصحيحة، من خلال المناداة بضرورة تقســيم العمل والتخصُّص وتبســيط الإجراءات؛ بما يساعد الأفراد عــلى إنجاز العمل بأقل وقــتٍ وتكلفة وجهدٍ وبما يُعظِّــم الربحية؛ وذلك يتطلب تطبيق البحث العلمي في العمل بدلاً من الاعتماد على الأســاليب والآراء التقليدية القديمة، والاعتماد على الهيكل التنظيمي الذي يُوضِّح خطوط السُّــلطة والمسؤولية ويقسِّم أعمال المنظمة إلى وظائف تنفيذية التي تدور حول أداء الأعمال الرئيسية في المنظمة، والوظائف المساعدة وهي تلك الأعمال التي تسهِّل عمل الإدارة التنفيذية.
- **حركة الإدارة البيروقراطية:** وقد برزت أفكارُ «ماكس فيبر» في المناداة بالبيروقراطية «حكم المكاتب» التي تدعو إلى الانضباط في العمل، وتحديد أسس واضحة مستندة إلى القوانــين والتعليمات بالشــكل الذي يتيح للمديرين الإشراف على مرؤوســيهم بطريقــة أكثر كفاءةً، والعمل وفق العلاقات الرســمية. وأدَّت إلى ســيادة مفاهيم جديــدة في العمــل، لعل من أبرزها: التقســيمُ الواضح للعمل؛ حيث يتمُّ تقســيم الأعمال تبعاً لنشــاطات ومهمات كلِّ عمل بشــكلٍ واضح ومُحدَّد؛ مما يُســهِم في التخصُّص وتطوير مهارات الأفراد. واعتماد كتابة وتوثيق القواعد والإجراءات؛ حيث يجري العمل بموجب خطوات رســمية مُحدَّدة وقواعد يلتزم بها الأفراد والإدارة في ســلوكهم وقراراتهم. واعتماد التدوين الكتابي وإصدار الأوامر والتعليمات بشــكلٍ كتابي ويتمُّ الاحتفاظ بها وجميع المستندات الخاصة بالمنظمة وبالتالي يمكِن الرجوع إليها وقت الحاجة.

لــذا؛ فــإنَّ تأثير المبادئ والنظريات التي نادى بها رواد المدرســة الكلاســيكية في الإدارة واضحٌ في طرق إدارة المكاتب؛ لتحقيق الهدف الأســاسي وهو تحســين الإنتاجية، وأصبحت المحاســبة والمســاءلة أدواتٍ مهمةً في تتبُّع وضبط التكاليف والمراقبة القائمة على السُّــلطة والرقابة التأديبية والتنسيقية في عالم المكاتب، كما أصبح صُنع القرار يمرُّ من خلال عمليات إدارة منهجية تهدف إلى تعزيز كفاءة المكاتب. كما أن تطبيق المنطق العلمي في أداء العمل

المكتبي؛ بهدف تحســين كفاءة الموظفين والإنتاجية - أدَّى إلى زيــادة أعباء العمل، وتدفق الأوراق على المكتب؛ مما اضطر الإدارة إلى إعادة هيكلة المكتب؛ لتسهيل تدفقات المعاملات الورقيــة بشــكلٍ أكثر فعالية، وفي نفس الوقت تســهيل الإشراف المبــاشر والرقابة؛ لتحقيق الكفــاءة عــلى الأعمال المكتبية. نتــج عن ذلك - في كثيرٍ من الأحيــان - الحاجة إلى ترتيب تدفق الأوراق وتصميم المكتب وتخطيطه بشــكلٍ يعكسُ خط التجميع المعتمد في المصانع؛ حيث كان الميل نحو محاكاة خط إنتاج المصنع واضحًا، من خلال الاتجاه نحو تجاور الأفراد القائمــين بالأعمال المكتبية والمرتبطين وظيفياً، وتجنُّــب الخصوصية في المكاتب، مع الحرص على توفير مســاحة لتخزين السجلات وسهولة الوصول إليها؛ بحيث تحقق أماكن جلوسهم ومواقع مكاتبهم أقصى استفادة؛ وبما يحقق الهدف الأساسي ألا وهو: كفاءة الإنجاز والتوفير في الوقت والجهد والتكاليف.

- **المدرســة السُّلوكية:** ويُطلَق عليها مدرســة العلاقات الإنسانية، التي تطوَّرت نتيجة تركيز المدرسة الكلاسيكية على الكفاءة وإهمال الجانب الإنساني في بيئة العمل، ومن أبرز رواد هذه المدرســة «جورج ألتون مايو» الذي أجرى دراسته التطبيقية التي لفت الانتباه من خلالها إلى التفاعل الإنســاني بين العاملين في موقع العمل؛ بما يؤدي إلى تأســيس علاقات تنعكــس إيجاباً عــلى الأداء. وركَّز على مفاهيــم مثل: الرضا، العلاقات غير الرســمية في المنظمة، واعتبر أن الإدارة الفعَّالة هي التي تتفهم علاقات الأفراد مع بعضهم، وتتيح لهم فرص تبادلِ الرأي وإقامة الروابط والعلاقات؛ مما شكَّل بداية التوجُّه نحو دراسة السلوك وخاصةً سلوك جماعات العمل في بيئة العمل وأثرها على الأداء.

وانطلاقاً من تلك الدراســات؛ طرأ تحسُّنٌ ملحوظٌ على بيئة العمل المكتبي، وبدأ التركيز عــلى العاملين القائمين بالأعــمال المكتبية وتحســين أوضاعهم لتحقيق الأهــداف المرجوة، والاهتمام بالبيئة المادية للمكاتب وتحســين ظروف العمل؛ بما ينعكس وبشكلٍ إيجابي على صحة وســلامة الأفــراد وفي نفس الوقت تأمين جــوٍّ يمكِّنهم من التركيز عــلى الأداء بالدقة والكفــاءة المطلوبة. بالإضافة إلى تهيئة المناخ المناســب الذي يدعم تطوير علاقات العمل، وتفعيل الاتصال الرسمي وغير الرسمي؛ للمساعدة على كفاءة أداء العمل المكتبي.

- **المدرســة الكمية:** اهتمَّت هذه المدرسة باستخدام معايير كمية؛ من أجل اتخاذ القرارات الإدارية؛ حيث يستند مفهوم التحليل الكمِّي على الاعتماد على نتائج المعلومات والأرقام

لتسـهيل مهمة المدير في التعامل مع المشـكلات الإدارية، واتخاذ القرارات بتحديد أفضل الحلـول الممكنة للمشـكلات التي يواجهونها والأهداف التـي يرغبون في تحقيقها. ومع اسـتخدام الحاسـبات ونظم الاتصالات المتطورة؛ رسـخت أهمية تطبيق مدخل التحليل الكمِّي من خـلال إعداد وتصميم البرمجيات الجاهزة، ونظـم دعم القرار الإداري والتي وفـرت للإدارة إمكانية الاسـتعانة بخبراتها في اختيار البديل المناسـب اسـتناداً إلى نتائج التحليل الرياضي والكمِّي لمعالجة المواقف الإدارية المرتبطة بمجال العمل.

ومن خلال المفاهيم النظرية لتلك المدرسة، وما تتطلبه من ضرورة إنتاج وحفظ وتبادل عددٍ ضخـمٍ من البيانات والمعلومات؛ بـرزت الحاجة إلى تطوير أسـاليب العمل المكتبي، وخاصةً فيـما يتعلق بتحقيق كفاءة الأداء لعمليات الاسـتلام والتسـجيل والحِفظ اللازمة للمعاملات وما تحويه من بيانات ومعلومات، وبما يضمن سهولة استرجاعها لتلبية احتياجات العمل. وسَعَت المنظمات إلى الاستفادة من آخر ما توصَّلت إليه التقنية في الأجهزة والنظم والبرمجيات والآلات لدعم التدفق الانسـيابي للبيانات والمعلومات، بشـكلٍ عزَّز من أهمية الأعمال المكتبية كضرورة حيوية لإنجاز العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

الرقابة الحكومية على أنشطة المنظمات:

إن الاتجـاه نحو تحقيق الكفاءة؛ أثَّر بشـكلٍ كبيرٍ على توجُّـه الحكومات التي أصبحت الكفـاءة وخفض التكلفة هدفها الأسـاسي، عـن طريق توحيد الأنظمـة والهياكل وتحديد الإجراءات، وظهور مبدأ المسـاءلة عن الاستخدام الفعَّال للموارد والانضباط المالي، وتشجيع ورصد محركات الكفاءة، التي انعكسـت على أساليب أداء العمل المكتبي وتصميم المكاتب القائمة على النشاط والإدارة إلى يومنا هذا.

كما أن التوسُّـع في حجم وأنشـطة المنظمات عزَّز من دورها الاجتماعي في مجتمعاتها؛ مما اضطر الحكومات إلى فرض إشرافها ورقابتها عليها؛ للتأكد من أن المنظمة تمارس أعمالها بهدف تلبية احتياجات المجتمع الذي تعمل فيه؛ فقد تتعارض مصلحة المنظمة مع مصلحة المجتمع أحياناً؛ لذا أخذت الحكومات بمراقبة أنشطة المنظمات؛ بهدف تنظيمها عن طريق سَنِّ القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد أثر هذا التدخُّل في اتساع حجم العمل المكتبي وما يتطلبه ذلك من ضرورة الاحتفاظ بالسجلات اللازمة لحِفظ وتنظيم المعلومات فيها، وتزويد

الجهــات الرَّقابية الحكومية المختلفة بالإحصائيات والبيانات اللازمة. وهذا عزَّز بدوره دور الأعمال المكتبية وساعد في تطوُّرها وزيادة كفاءتها.

انفتاح المنظمات على البيئة الخارجية:

أدَّى اتساعُ نطاق تعاملات المنظمة مع المنظمات الأخرى على المستويين المحلي والدولي، وزيادة حِدة المنافسة - إلى ضرورة التفكير بنظرة شمولية تتجاوز حدود المنظمة وتنتقل إلى الاهتمام بالبيئة التي أصبحت عاملاً مؤثراً في إمكانية نجاح العمل الإداري وتهيئة متطلباته. من خلال التركيز على التفاعل والتكامل بين الأنظمة الفرعية في داخل المنظمة وعلاقاتها مع البيئة المحيطة؛ لضمان التواصل واســتمرار تبادل المعرفة والمنتجات والخدمات التي تحقق التطــوُّر للمنظمة والمجتمع معاً؛ مــما كان له الأثر الكبير في زيــادة أهمية العمل المكتبي وضرورة إعــادة النظر في كيفية إدارة وتنظيم العمل المكتبي بشــكلٍ علمي دقيق لتحقيق الأهداف المنشــودة، والتركيز على كفاءة الأعمال المكتبية كنشاطٍ مساندٍ لوظائف المنظمة؛ لأنه السبيل إلى تحقيق كفاءة الأداء في المنظمة ككل.

التقدُّم التقني:

مــع التغيُّرات المتســارعة في التقنية المُســتخدَمة؛ وخاصةً التقــدُّم في مجال المعلومات والاتصالات؛ طرأ تغيرٌ ملحوظٌ على بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، فالعلاقة بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة وفيما بين المنظمات مع بعضها ومع المســتفيدين والمتعاملين معها؛ أخذت أبعاداً جديدةً بفعل التغيُّرات المتسارعة في الظروف المحيطة التي استوجبت حدوث تطورٍ هائلٍ في وسائل الحصول على المعلومات ومتابعتها وتحليلها؛ بهدف تحسين القرارات الإدارية وحلِّ المشكلات التي تواجه الإدارة؛ إضافةً إلى تحقيق السرعة والتميُّز في الاستجابة لرغبات الزبائن وكَسْــب رضاهم، في ظل منافســة شديدة يشــهدها عالم الإدارة ومنظمات اليوم. كل تلك التغيُّرات فرضت على المنظمات اســتخدام أساليب إدارية مواكبة للتطوُّرات الحاصلة في ميدان العمل، والتوسُّــع في اســتخدام الحاسب الآلي في تحليل البيانات وظهرت أنظمــة معلومات متخصِّصة في المجال الإداري والأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي؛ بهدف مساعدة متخذ القرار على تقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعقدة.

لقد اســتفاد العمل المكتبي من هذه التطوُّرات المتســارعة في تقنية المكاتب؛ من آلات وأجهزة ومعــدات، مقرونة بالإمكانيــات الهائلة التي وفرها الحاســب الآلي وخاصةً تقنية المعلومات والاتصالات، وما أفرزته من خدمات تعتمدُ في أساســها على العمل المكتبي. كما فرضت التقنية تغيُّرات ملحوظة على بيئة العمل المكتبي من خلال الاتجاه إلى ظهور أنماط متعــددة للعمل المكتبي تركِّز على العمل ضِمن الفريق، وتصميم مســاحات العمل المرنة؛ لتلبية احتياجات العمل المرن، وظهور مكاتب مختلفة عن المكاتب التقليدية لتأدية العمل المكتبي، مثل: المكاتب الافتراضية ومساحات العمل المشتركة. وتحوَّلت الكثيرُ من المنظمات إلى الإدارة الإلكترونية، باستخدام التطبيقات المتعددة في تقديم الخدمات بمستويات جودة عالية، عن طريق أدوات تقنية، مثل: التبادل الإلكتروني للوثائق واستخدام البريد الإلكتروني في التواصل، والاستخدامات المختلفة للشبكات والحوسبة السحابية، واستخدام الأنظمة الخبيرة وأنظمة الــذكاء الاصطناعي وغيرها. في ظِل توجُّه حكومــي لتطبيق الحكومة الإلكترونية، التي تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات باستخدام نظم أتمتة المكاتب المختلفة، والتي تــمَّ دمجها في إجراءات العمل على مســتوى المنظمة عموماً، والأعــمال المكتبية على وجه الخصوص؛ مما حسَّن من كفاءة الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

التخصُّص في الأعمال المكتبية:

نتيجةً لهذه التطوُّرات التي شهدتها الأعمال المكتبية، واعتبارها عنصراً رئيسياً لإنجاز المهام؛ تطــوَّر العنصر البشري الممارس للأعمال المكتبية؛ مما أســهم في اجتذاب الكثير من الموظفين المؤهلين ذوي الاختصاصات العِلمية والقادرين على استخدام وفهم الأساليب الحديثة في أداء الأعمال المكتبية والتقنية والأجهزة المكتبية الحديثة، بشــكلٍ أدَّى إلى تحسين طرق وأساليب الأداء وزيــادة كفاءته. فلم يَعُد العمل المكتبي مزعجاً ومملاً لكثيرٍ من الأفراد العاملين بعد إدخال البرامج التطبيقية في ممارســة العمل المكتبي؛ مما استدعى الاهتمام المكثف من قِبل المختصين على اختيار الأفراد القائمين على أداء الأعمال المكتبية على أســس علمية وســليمة، والعمل على رفع كفاءتهم وتزويدهم بالخبرات والقدرات والمهارات الضرورية؛ ليصبحوا أكثر إنتاجيةً وفاعلية، ووَضْع معايير معتمدة على أســس علمية سليمة كمًّا ونوعاً، تضمن جودة العمــل المكتبي ودقة أدائه. كما ظهر اتجاهٌ ملحــوظٌ من المنظمات بزيادة الاهتمام بالبيئة

المادية للمكتب باعتباره المكان الذي تُؤدَّى فيه الأعمال المكتبية، بما يحقق الراحة للأفراد العاملين فيه، وتأمين الجو المناسب للعمل والتركيز على أداء العمل؛ للوصول إلى مستويات إنتاجية عالية بالسرعة والدقة المطلوبة وتحقيق انسيابية العمل المكتبي.

أهداف الأعمال المكتبية:

تنطلق أهداف الأعمال المكتبية بما يتماشى مع الأهداف الخاصة بالمنظمة؛ إذ تهدف من خلال القيام بالعمليات والإجراءات اللازمة إلى تلبية احتياجات الإدارات المختلفة في سعيها نحو تحقيق تلك الأهداف. ويمكِن تلخيصُ أهداف الأعمال المكتبية فيما يلي:

- إنشاء نظامٍ متكاملٍ للمعلومات والمحافظة على تدفقها بشكلٍ مستمر، من خلال استقبال وجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصادرها المختلفة، والعمل على توثيقها بشكلٍ منطقي لتسهيل عملية الرجوع إليها حسب احتياجات العمل، وما يتطلبه ذلك من وَضْع الإجراءات اللازمة لمعالجتها، وحِفظها بأسلوب علمي منطقي؛ لضمان استرجاعها والاستفادة منها مستقبلاً.
- إنشاء شبكة اتصالات فعَّالة تربط جميع الأفراد في الوحدات الإدارية المكوِّنة للمنظمة بعضهم مع بعض من جهة، وتربط المنظمة مع جميع المتعاملين معها من جهةٍ أخرى؛ وذلك عن طريق القيام بالاتصالات المباشرة وغير المباشرة، والتفاعل معهم بالإجابة عن استفساراتهم وطلباتهم، وتلبية احتياجاتهم؛ بهدف بناء علاقات إيجابية مع الأفراد داخل وخارج المنظمة.
- الاستفادة من التسهيلات الكبيرة التي وفرتها التقنيات المكتبية في إنجاز العمل، وما يتطلبه ذلك من ضرورة ضمان كفاءة الاستخدام، وتوفير مستلزماتها، والحفاظ على استمراريتها وعدم توقفها عن العمل.
- إدارة الأعمال المكتبية وتنظيمها بما يحقق كفاءة الأداء؛ من خلال تبسيط الإجراءات المعتمدة في أداء العمل المكتبي، وما يتضمَّنه ذلك من اعتماد الأساليب العلمية في الأداء، والعمل على التخلُّص من تعقيد العمل المكتبي، والمدة الزمنية اللازمة للإنجاز، وإدارة النماذج الخاصة بها وصيانتها.

- تهيئة البيئة المادية المناسـبة للعمل المكتبي، وتوفير جوِّ العمل المريح والصحي الذي يحفِّز على أداء العمل، مع توفير كافة الأدوات والتجهيزات والمستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.

أنواع الأعمال المكتبية:

تمارس الأعمال المكتبية مجموعةً من الوظائف الإدارية المساعدة للعمل الإداري في كافة المسـتويات الإدارية؛ وذلك عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات باستخدام التقنيـات المكتبية الموجودة في المكتب؛ بهدف تيسـير تناقل ومعالجـة المعلومات اللازمة لأداء المهـام. ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسـية من العمل المكتبي، وهي: أعمال الاتصالات، أعـمال إدارة الوثائق، أعمال الاتصالات الإدارية، وما تتطلبه تلك الأعمال من ضرورة امتلاك المهـارات اللازمـة للتعامل مع التقنية. وإلى جانب ذلك هنـاك وظائف أخرى، مثل أعمال السـكرتارية التي تقوم بجميع الأعمال والنشاطات المكتبية والإدارية المساندة لمدير واحد أو أكثر؛ بغرض تيسـير أعمالهم وأداء واجباتهم. فالسكرتير يقوم بأعمال الاتصالات المباشرة وغير المباشرة للمدير، وترتيب المواعيد واستقبال الزوار وتنظيم الاجتماعات المرتبطة بمديره. كما يُوجَد عددٌ من الأعمال التي تمَّ دمجها في أعمال الاتصالات وإدارة الوثائق بعد استخدام التقنية المكتبية، مثل: أعمال النسخ، أعمال معالجة الكلمات والبيانات وغيرها.

أعمال الاتصالات:

تُسـهِم الأعمال المكتبية في أداء كافة الأعمال المتعلقة بالاتصال داخل المنظمة وخارجها، بكافة أشكاله الرسمية وغير الرسمية، سواءٌ المباشرة منها أو غير المباشرة. فمن خلال العمل المكتبي؛ يتمُّ تسهيل عملية الاتصالات الداخلية، والتنسيق بين الأنشطة في مختلف الإدارات والأقسـام داخل المنظمـة. وبالتالي؛ يتمُّ تحقيق التنسـيق الفعال بين الإدارات والأقسـام المختلفة، ومساعدتها في القيام بالوظائف الإدارية، مثل: التخطيط لسياسات العمل وضمان تنفيذها، وتوجيه وتنسـيق الأنشطة في الإدارات والأقسـام المختلفة، كما تساعدُ في عملية الضبـط والرقابة على الأداء باعتماد المعايير واسـتخدامها في قياس الأداء، وفي تقديم الدعم اللازم لمعالجة المشكلات التي قد تطرأ؛ لضمان إنجاز العمل بالدقة والشكل المطلوب.

وقد أثَّر استخدامُ التقنية والأساليب الحديثة في أنماط العمل، على طريقة أداء الأنشطة المكتبيـة؛ مما أظهر أنماطـاً جديدة من الأفراد في المنظمة، مثل: الأفـراد العاملين عن بُعد،

الأفـراد المتعاونين من خارج المنظمة وغيرهم. وأصبح من المهمِّ تحقيقُ مسـتويات تواصل فعالة بين الأفراد العاملين فيه مع كلٍّ من المديرين، والزملاء، والمرؤوسـين؛ نتيجةً لاستخدام تقنيات ونظم الاتصالات، والعمل على توفير بيئة اجتماعية محفزة، تنعكس بشـكلٍ إيجابي على مستوى جودة العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوب تحقيقها.

وعلى صعيد الاتصالات الخارجية تضمَن أعمال الاتصال في بيئة المكتب تفعيلَ العلاقات بـين المنظمة والمتعاملين معها، والقيام بدورٍ مهمٍّ في المحافظة على علاقات جيدة بالعملاء، وبالتالي المسـاهمة في تكوين سُمعة طيبة للمنظمة؛ نظراً لأن جميع العمليات التي تؤديها المنظمة يتمُّ أداؤها بواسـطة الأعمال المكتبية، مثـل: عمليات البيع، الاتصال مع المنظمات الأخرى، والمورِّدين، والعملاء؛ حيث يقوم الأفراد في المكتب باستقبال طلباتهم واستفساراتهم وشكاوَاهم ومعالجتها عن طريق سلسلة من الأنشطة المكتبية، وتقديم الخدمات الاتصالية، حلقـة وصل بين المنظمة والمتعاملين معها؛ تهدف إلى تقديم صورة حسـنة عن المنظمة في أذهان المتعاملين معها. وبالمقابل نقل وجهة نظر الإدارة في السياسـات والأهداف والبرامج المتعلقة فيها للجمهور الخارجي للمنظمة.

وتتنوَّع أسـاليب الاتصال كعملٍ من الأعمال المكتبيـة؛ فهناك الاتصالُ المباشر الذي يتمُّ بين الأفـراد العاملين في المكتب على اختلاف مسـتوياتهم الوظيفيـة وعلاقات العمل فيما بينهم؛ لمقابلـة احتياجات العمل، أو من خلال الاتصال المباشر اسـتقبال العملاء والتفاعل معهم، والإجابة عن تسـاؤلاتهم ومعالجة مشـكلاتهم؛ بما يحقق رضاهم وبالتالي اسـتمرار تعاملهم مع المنظمة. إلى جانب الاتصال غير المباشر؛ سـواءٌ الكتابي أو الإلكتروني الذي يتمُّ داخل المنظمة وخارجها بأشكاله المختلفة. وأيًّا كان الأسلوب المتبع؛ فإنه يتطلب من القائم بعملية الاتصال توفر المهارات اللازمة لتحقيق عملية الاتصال الفعَّال.

أعمال إدارة الوثائق:

يُنظـر للمنظمـة كنظامٍ مكوَّنٍ من ثلاثـة نظم فرعية تتكامل بعضهـا مع بعض، وهي نظـام الإدارة ونظام المعلومات ونظـام العمليات. وتُعَدُّ إدارة الوثائـق جزءاً لا يتجزأ من منظومة تلك الأنظمة؛ فالوثائق تمثل الوسيط الذي يحمل المعلومات، ويتركَّز العمل المكتبي أساسـاً على وضع الإجـراءات الكفيلة بالمحافظة عليها، وتحديد قواعـد وإجراءات تداولها

والاستفادة من المعلومات التي تحويها. ويمثل الدور الأساسي لإدارة الوثائق في حِفظ أوعية المعلومات بكلِّ أشـكالها؛ إذ تمثل المعلومات العنصر الأسـاسي الذي تعتمد عليه المنظمات في أداء وظائفها؛ فالقرارات تعتمد أساساً على المعلومات وتوظيفها أمثل توظيف في صناعة القرارات وتوليد الأفكار والسياسـات، وفعالية القـرارات تعتمد بالدرجة الأولى على جودة وصحـة تلك المعلومـات. والمعلومات أيضاً هي المفتاح الذي يمكِّن الإدارة من تحقيق نظم الرقابـة الفعَّالة؛ إذ إن وظيفة الرقابة تتمثل في إعداد المعايير وقياس الأداء الفعلي بالمعايير ثم اتخاذ القرارات بناءً على نتائج القياس الذي يعتمد على المعلومات.

أمَّا بالنسبة للاتصالات الإدارية؛ فهي تقوم على تكامل البيانات والمعلومات وانتقالها بين الإدارات المختلفة، ومن ثم اسـتخدامها في توجيه سياسـات وإجراءات أعمالها نحو تحقيق الأهداف وتوفير المرونة اللازمة للاسـتجابة للمتغـيرات الداخلية والخارجية من خلال مركز الاتصـالات الإدارية الذي يمثل القناة التي تنتقل من خلالها المعلومات والبيانات بين أجزاء المنظمـة الداخلية وبينها وبين عملائهـا الخارجيين. وتتكامل أعـمال إدارة الوثائق ومركز الاتصالات الإدارية في سـبيل تقديم خدمـات المعلومات للأفراد داخـل المنظمة وخارجها على اختلاف تخصصاتهم ومسـتوياتهم؛ من خلال القيام بجميع الأنشطة المتعلقة باستقبال المعلومـات وتحليلهـا وحِفظهـا وتقديمها للإدارات والأقسـام المختصة بها، وتسـهم هذه الخدمات إسـهاماً فعالاً في الاسـتفادة من المعلومات. وأداء جميع الخدمات المكتبية التي تضمن جودة المعلومـات المُقدَّمة - مثل: معالجة الاتصالات الصـادرة والواردة ومتابعتها، إدارة الوثائق، والنسخ، وغيرها - لجميع الأفراد العاملين على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الإدارية، وبما يُمكِّنهم من أداء أعمالهم الأساسية.

ومـع تبَنِّي المنظمات لمبـادئ الإدارة الإلكترونيـة؛ فقد لجأت إلى معالجـة المعلومات والوثائق وتداولها باسـتخدام التقنيات المتقدمة في عمليات الأرشفة وحِفظ الوثائق؛ بهدف تسهيل الوصول للمعلومات وتقليل التكاليف المتزايدة على استخدام الأساليب التقليدية في الحِفظ والأرشفة مع الأخذ بعين الاعتبار أمن وسلامة المعلومات. وتقوم نظم إدارة الوثائق الإلكترونية بتخزين صور الوثائق بواسطة ماسحات ضوئية ومن ثم استرجاعها عند الطلب، وأتاحت اسـتخداماً غير مُحدَّد للوثائق عن طريق البحث والاسترجاع لكلِّ وثيقة، وساعدت

على حلِّ مشــكلات الفقد والضياع وأخطاء الترتيب، ومكَّنت من اســتخدام الوثيقة نفسها وتداولها بواســطة عِدة أشــخاص في الوقت نفسه، كما أنها اتســمت بمزايا عديدة لتطوير عملية إدخال، واســترجاع، ومعالجة وتحديث الوثائق من أيَّة نقطة على شــبكة المعلومات (ضِمــن الإجراءات الأمنية المطلوبــة) كما مكَّنت من اســتخراج التقارير والإحصائيات من الوثائق المخزَّنة والرَّد على الاستفسارات.

التعامل مع التقنيات المكتبية:

مع التطــوُّر التقني الهائل الحاصل في أنظمة المعلومــات والاتصالات، ورغبة المنظمات في الاســتفادة من التســهيلات والإمكانيات التي توفرها هذه التقنيات - فإن مكاتب اليوم تحتوي على العديد من التقنيات التي تدعم أداء الأفراد للعمل وإنجازه وفق أحسن المعايير، وتغيَّرت طريقة أداء العمل المكتبي، باســتخدام جهاز الحاســب الآلي المرتبط بأجهزة أخرى ونظــم وبرمجيات تؤدي أغراضاً متنوعة؛ حيث حلَّ نظــام إدارة الوثائق والبريد الإلكتروني محل المراســلات الورقيــة، وأصبح بالإمكان رَبْط جميع أنواع الاتصالات الصوتية في شــبكة العمــل، كــما تم ربط تقنية الاتصال مــع تقنية المعلومات؛ لتبادل الوثائــق في أثناء عملية الاتصال. وأصبح اقتناءُ هذه التقنيات والتخطيط لها وتطبيقها وصيانتها ضرورةً في منظمات اليوم لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

جميع تلك التغيُّرات دعــت إلى ضرورة امتلاك القائم بالأعمال المكتبية المهارات اللازمة للتعامل معها، واتباع الإرشــادات التنظيميــة والتقنية التي تضمن الاســتخدام الأمثل لها. كــما يتطلب من المشرفين على الأعمال المكتبية توفيرَ التدريب اللازم والمســتمر على جميع الأنظمة والتجهيزات والبرامج التطبيقية المُستَخدَمة في أداء العمل. مع ضرورة توفير البيئة التحتية اللازمة لتشغيلها والاستفادة منها، وتوفير المستلزمات الخاصة بها، وخاصةً ما يتعلق منها بأعمال الصيانة الدورية والعلاجية لمنع توقف العمل.

إضافةً إلى ذلك؛ يتمُّ ممارســة أعمال مكتبية أخرى، مثل: أعمال الســكرتارية التي تتولى القيام بجميع الأعمال والنشــاطات المكتبية والإدارية التابعة لمديري الإدارات والرؤســاء في المنظمــة؛ بغرض تيســير أعمالهم وأداء واجباتهم، من خلال القيــام بجميع الأعمال الواردة

أعــلاه. ويتولى القيام بأعمال الســكرتارية في المنظمات أفــرادٌ مؤهلون ترتكز مهامهم على تقديم المســاندة للمديريــن لأداء أعمالهم من خــلال القيام بأعمال الاتصــالات، وترتيب المواعيد واســتقبال الــزوار وتنظيم الاجتماعات المرتبطة بهــم، ويُطلق على هذا النوع من الســكرتارية (السكرتارية الخاصة). وقد يتولى أعمال السكرتارية وحدات إدارية بمسميات مختلفة، تمثل (الســكرتارية العامة)، وتتولى الإشراف الإداري على كافة أعمال الســكرتارية؛ بما يضمن أداء الأعمال المكتبية التي تســاعد الإدارة، وتتضمَّن وحدات الاتصالات الإدارية، وحدات الحِفظ، أعمال النسخ ومعالجة الكلمات والبيانات وغيرها.

إن الأعــمال المكتبية عنــصرٌ مهمٌّ من العمــل الإداري في المنظمة؛ ومــن هذا المنطلق؛ فإن جميع الأفراد المكلَّفين بالأعمال الإدارية تقع على عاتقهم ممارســة تلك الأعمال لإنجاز أعمالهم المكلفين بها.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل، حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- جوهر العمل المكتبي يكمُن في التعامل مع البيانات والمعلومات. ( )

....

٢- المعلومات يُقصَد بها مواد وحقائق خام أولية قد تكون أرقاماً أو كلماتٍ أو رموزاً أو حروفاً. ( )

....

٣- أحد أسباب اتساع حجم العمل المكتبي؛ فرض الحكومات إشرافها ورقابتها على المنظمات؛ وما يتطلبه ذلك من ضرورة الاحتفاظ بالسجلات اللازمة وتزويد الجهات الرقابية الحكومية بالإحصائيات والبيانات اللازمة. ( )

....

٤- من أهداف الأعمال المكتبية، تهيئة البيئة المادية المناسبة للعمل المكتبي، وتوفير جو العمل المريح والصحي الذي يحفِّز على أداء العمل. ( )

....

٥- تطوَّر مفهوم الإدارة المكتبية وما تتضمَّنه من أعمال مكتبية تطوراً كبيراً خلال السنوات الماضية؛ مسايراً بذلك تطور بقية العلوم الإدارية. ( )

....

٦- لم يكـن هناك أيُّ تأثيرٍ لحركـة الإدارة العلمية التي تنادي باسـتخدام المفاهيم والأسس العلمية في حلِّ المشكلات الإدارية بدلاً من استخدام أسلوب التجربة والخطأ، في تطور العمل المكتبي. ( )

....

التمرين الثاني:

في الجدول التالي مجموعةٌ من المهامِّ التي يقوم بها القائمون بالأعمال المكتبية في المنظمة، والمطلوب تصنيفها حسب نوع الوظيفة التي تتبعها (إدارة الوثائق، الاتصالات، التعامل مع التقنية، المحافظة على ممتلكات المنظمة).

م	المهمة	الوظيفة
١	تجميع المعلومات والبيانات والاحتفاظ بها؛ بهدف الرجوع إليها وقت الحاجة.	
٢	استقبال وتسجيل المعلومات والبيانات الواردة والصادرة من المنظمة.	
٣	تحقيق التنسيق الفعَّال بين الإدارات والأقسام المختلفة، ومساعدتها في القيام بالوظائف الإدارية.	
٤	تزويد الإدارات المختلفة في المنظمة بالمعلومات اللازمة.	
٥	مراقبة أصول المنظمة، وتنبيه الإدارة لأيٍّ مخالفة أو تصرُّف يخالف التعليمات والأنظمة.	
٦	إجراء العمليات الفنية (تصنيف، ترميز، فهرسة) على المعلومات الواردة.	
٧	استخدام التطبيقات اللازمة لتسهيل العمل وتحسين الجودة.	
٨	تفعيل العلاقات بين المنظمة والمتعاملين معها، والقيام بدورٍ مهم في المحافظة على علاقات جيدة بالعملاء.	
٩	استخدام نظم المعلومات في تحليل المعلومات، وتحسين الإجراءات وتصميم النماذج والسجلات.	
١٠	توفير الأجهزة والمعدات والأدوات المكتبية.	

الفصل الثاني

علاقة الأعمال المكتبية بوظائف المنظمة

تشــهد المنظماتُ في مختلف دول العالم تغيراتٍ متسارعةً في بيئتها الداخلية والخارجية، أثَّــرت على أهدافها وإســتراتيجياتها، وعلاقاتها. فالمنظمات باعتبارهــا كيانات تحصل على مواردهــا مــن البيئــة التي تعمل بهــا؛ تفاعلت مع هــذه التغيرات لتتمكــن من مواجهة التحديــات المعاصرة التي تواجهها، ويأتي في مقدمتها شــدةُ المنافســة، وزيادة الطلب على جودة الخدمات المقدَّمة؛ الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى بذل المزيدِ من الجهد ليس لمواجهة تلك التحديات فقط؛ بل لبناء عوامل التفوق التي تحقق لها ميزةً تنافسيةً مستدامة، تسهم في نجاح المنظمة وتضمن لها بلوغ مراكز متقدِّمة على المنظمات الأخرى. وهذا يتطلب من المنظمات حشــد الإمكانيات المتوفرة لديها وتوجيهها لتحقيق الأهداف، وتقديم الخدمات بكفاءة بما يلبِّي احتياجات العملاء. عن طريق اتباع أحدث الأساليب العلمية لتسيير شؤون المنظمــة والقيام بأعمالها بشــكلٍ فعال، والاســتفادة من التطوُّر العلمــي في مجال الإدارة وخاصةً ما يتعلق بالمنظمات وتحديد مفاهيمها وخصائصها.

مفهوم المنظمة وأهميتها:

ينظر المتخصِّصون إلى المنظمة باعتبارها « مجموعةً من الأفراد تربطهم علاقاتٌ رســمية يتفاعلون بعضهم مع بعض، ويمارســون مجموعةً من الأنشطة؛ لتحقيق الأهداف التي من أجلها أُنشِــئت المنظمة، وهي ما يبرر وجودها واســتمرارها» (مســاعدة، ٢٠١٣: ٢٤). أمَّا شســتر برنارد؛ فقد نظر إلى المنظمة باعتبارها «نســقاً من الأنشــطة المنسَّــقة شعورياً، أو قوى منظمة من شــخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشــطة من خلال التنســيق المدروس والشــعوري» (مســاعدة، ٢٠١٣: ٢٠). وعرَّفها دودين (٢٠١٨: ١٨) تعريفاً شاملاً واعتــبر المنظمة «كياناً تنظيميًّا يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشــطة ووظائف مُحدَّدة، باستخدام موارد مختلفة مع مراعاة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة؛ فهي نظامٌ جزئيٌّ من منظومةٍ متكاملةٍ تمثل البيئة الذي يحيط بها».

ومما سبق تتضح أهمية المنظمة من خلال دورها الطبيعي الذي يتفق مع وجود الإنسان وطبيعته الاجتماعية، في سعيه إلى التشكُّل وفق جماعات لتحقيق أهدافه، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف الجماعة التي ينتمي إليها أو التي يقودها. ففي المنظمات يتجمَّع الأفراد لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، باستخدام مُحدِّدات وقدرات معينة لكلِّ فردٍ من حيث طاقته الجسدية والفكرية، والتحَلِّي بروح التعاون والمشاركة مع فريق العمل؛ فوجود المنظمة يساعد على تقصير وقت تنفيذ المشروعات، وخاصةً المشروعات الكبيرة التي تحتاج إلى بذل الكثير من الجهد والاستفادة من المزايا التي يوفرها العمل الجماعي. فالمنظمة كيان تتجمَّع فيه الخبرات والأفكار والمهارات اللازمة لأداء العمل بشكلٍ فعَّال؛ لذا يُسمَّى هذا العصر «عصر المنظمات»؛ كونها تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان؛ فجميع الخدمات التي يستفيد الفرد منها ويتمتع بها (صحية، تعليمية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وغيرها؛ تُقدَّم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة حكومية كانت أو غير حكومية أو مشتركة. وبالتالي؛ فإن تأثير المنظمات على بيئتها الخارجية والمجتمع عموماً في تزايد، إلى حَدِّ التأثير على رفاهية المجتمع وأنماط الحياة والسلوك فيه (الزيد، ٢٠١٩؛ دودين، ٢٠١٤؛ مساعدة، ٢٠١٣).

أمَّا على الصعيد الداخلي للمنظمات؛ فإن المنظمة تؤثر تأثيراً مباشراً على الأفراد الذين يعملون فيها؛ فهي تساعد على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم، بما توفره من بيئة العمل المناسبة ودعمها لأفرادها وتشجيعهم نحو بذل المزيد من الجهود لأداء أعمالهم الموكلة إليهم، وتوفير العوامل المحفِّزة لتوليد الأفكار الإبداعية والابتكارية للرُّقي بجودة الخدمات المقدَّمة، وبالتالي المساهمة الفاعلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حَدٍّ سواء.

وظائف المنظمة:

تمارس المنظمات مجموعةً من الوظائف المتنوعة، وهي مجموعة الأنشطة المختلفة والمتخصصة لها، والتي لها دورٌ أساسي في بقاء المنظمة، وتتكون كلُّ وظيفة من مجموعة من الوظائف الفرعية. وكلما كبر حجم المنظمة؛ زاد حجم وظائفها. وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المنظمة؛ فإذا كانت المنظمة صناعيةً كانت وظيفة الإنتاج هي المهيمنة والمسيطرة على عملياتها، أمَّا إذا كانت المنظمة تسويقيةً وإعلاميةً؛

كانت وظيفة التســويق هي المهمــة، وإذا كانت الوظيفة المهيمنة عــلى عمليات المنظمة ماليــةً؛ كانت وظيفــة التمويل هي المســيطرة وهكذا. مع ذلك؛ لا بد مــن وجود تكاملٍ وتنسيقٍ بين جميع وظائف المنظمة؛ لضمان كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

وهناك ثلاثُ وظائف أساســية لأيِّ منظمة مهما كان حجم المنظمة أو نشــاطها، وهي: وظيفة الإنتاج ســواءٌ أكانت المنظمــة إنتاجيةً أم خدمية؛ تهتمُّ بالأنشــطة المتعلقة بإنتاج السلع أو تقديم خدمات موضوع النشــاط للمنظمة. ووظيفة التسويق المتعلقة بالتعرف على احتياجات المجموعات المُستهدَفة بخدمات المنظمة، والتخطيط والعمل على سَدِّ هذه الاحتياجــات. إلى جانب وظيفة التمويل التي تتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة، وتوفير ما يلزم من أموال لاستمرارها في العمل وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها.

وبجانب هذه الوظائف الأساسية للمنظمة (الإنتاج، والتسويق، والتمويل) يتمُّ ممارسة بعض الوظائف الأخرى كوظائف مســاعدة للوظائف الأساسية؛ الهدف من ممارستها إزالة جانب من الأعباء الملقاة على عاتق الوظائف الأساسية، وجعلها متفرغةً تماماً للعمل الأساسي، ومن الوظائف المساعدة في أيِّ منظمة وظائف الموارد البشرية التي تمارس الأنشطة؛ لضمان الحصــول على أفضل ما يمكِن من الكوادر البشرية لتشــغيل الإدارات المختلفة في المنظمة، والعمل على ضمان استمراريتهم في العمل بأعلى قدرٍ من الإنتاجية والرضا والنمو. وكذلك وظيفة الشــؤون القانونية؛ فممارســة هــذه الوظيفة تزيح عن كاهل الوظائف الأساســية الجوانب القانونيــة المتعلقة بوظيفة الإنتاج ووظيفة التمويل ووظيفة التســويق، وتمارس وظائف العلاقات العامة كافة الأنشطة والأعمال الخاصة بتوثيق الصِّلة والعلاقة بين المنظمة والــرأي العــام، وأنواع الجماهير المختلفــة الداخلية والخارجية التــي ترتبط بالمنظمة مثل الموظفين والعمال والمورِّدين، والوسطاء، والأجهزة الحكومية. أمَّا وظيفة البحوث والتطوير فتهتــمُّ بكافة الأنشــطة الخاصــة بالبحوث والتطوير التــي تتعلق بالمنتجــات والعمليات الإنتاجيــة من الناحيــة الفنية، مثل: التصميم، والخصائص، والشــكل، والجودة، والتكاليف وغيرهــا. وكلما كبرت وتوسَّــعت المنظمات؛ ازدادت الوظائــف والإدارات، مثل: إدارة نظم المعلومات التي تمارس وظيفة أو نشــاط إدارة المعلومات؛ وإدارة المشتريات والمخازن التي تمارس وظيفة أو نشاط الشراء والتخزين (دودين: ٢٠١٨؛ مساعدة، ٢٠١٣).

ولـكي تنجح المنظمة في تحقيق أهدافهـا؛ لا بد أن يكون هناك درجةٌ كبيرةٌ من التكامل بـين الوظائف الأساسـية والوظائف المسـاعدة أو الفرعية؛ بمعنى أن ممارسـة كلِّ وظيفة لا يمكن أن تتمَّ بشـكلٍ مسـتقلٍ وبمعزلٍ عن ممارسـة الوظائف الأخـرى، وبنفس أهمية التكامـل بين وظائف المنظمة لا بد من وجود إدارة لهـذه الوظائف تقوم بإدارة الجوانب المختلفـة لـكلٍّ وظيفة من وظائف المنظمة؛ فمثلاً وظيفة الإنتاج سـوف تتـمُّ إدارتها من خلال التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة على أنشطة الإنتاج. وهكذا بالنسبة لوظائف المنظمة الأخرى؛ كالتسويق، وإدارة الموارد البشرية والتمويل، ولإيضاح العلاقة بين وظائف المنظمة ووظائف الإدارة بشـكلٍ أدق؛ لا بـد في البداية من توضيح مفهوم الإدارة وأهميتها للمنظمة أيًّا كان نشاطها.

الأعمال المكتبية، ووظائف المنظمة:

تمثـل الأعمال المكتبية وظيفةً مهمةً من الوظائف المسـاعدة للمنظمة؛ يتمُّ ممارسـتها إلى جانـب الأعـمال المتعلقة بالوظائف الأساسـية فيها. فمن خلال الأعـمال المكتبية يتمُّ تقديم الخدمات للعملاء عبر أنشـطة تكاملية تهدف إلى تزويد القائمين على تلك الوظائف بالمعلومات اللازمة بالقدر المناسـب والوقت المناسـب، كما تسـاعدُ الأعمال المكتبية على تحقيق الاتصال الفعَّال بين كافة أفراد المنظمة، وما ينتج عن ذلك من تسهيلٍ لأداء وظائف المنظمة؛ وبالتالي توفير الدعم اللازم للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها.

ولا يمكِن تصوُّر أداء الوظائف الأساسية للمنظمة دون أداء الأعمال المكتبية. فجميع العمليات والإجـراءات اللازمة لتقديم الخدمات تتمُّ عن طريق أعمال الاتصالات في المكتب، وأعمال إدارة الوثائق وبدعم من التقنيات المكتبية، وما توفره من أنظمةٍ وتجهيزات وبرامج تسـاعد في كفاءة أداء تلك الأعمال. وكذلك بالنسبة لما يتعلق بالشؤون المالية للمنظمة، أو التسويقية.

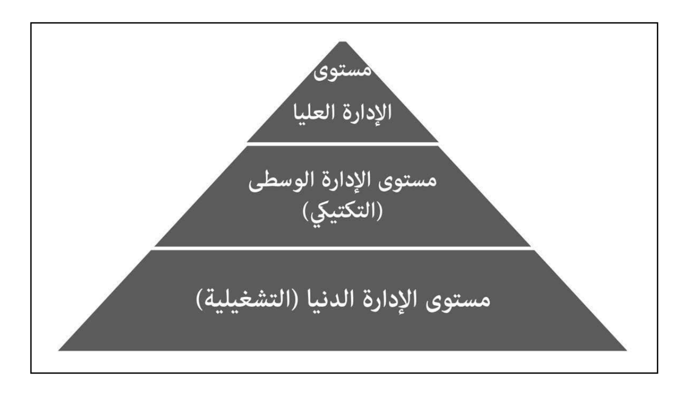
مفهوم الإدارة وأهميتها:

يتطلَّب سـعي المنظمات نحو تحقيق أهدافها القيامَ بعددٍ من الممارسـات الإدارية لتنظيم الجهود والاسـتفادة من الموارد المادية والبشرية المتاحـة في المنظمة، مع العمل على توفير بيئةِ العمل المناسبة التي تحفز الأفراد على أداء العمل بكفاءةٍ وفعالية؛ وبالتالي تحقيق هذه الأهداف.

وكانت الإدارة ولا تزال محطَّ اهتمام المختصين في هذا المجال، الذين قاموا بدراستها وفقاً لمداخل مختلفة؛ فمنذ ظهـور الإدارة العلمية، نظر فردريك تايلور Frederick Taylor إلى الإدارة باعتبارهـا «تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشـكلٍ صحيح، ثم التأكُّد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق». وتطوَّر مفهوم الإدارة لدى هنري فايول Henri Fayol؛ ليشمل وظائف الإدارة، وعرَّف الإدارة بأنها « تُنبئ المدير بالمسـتقبل والتخطيط بناءً عليه، والتنظيم وإصدار التعليمات والتنسـيق والرقابة». ونظر جون مي Jone f.me للإدارة باعتبارها «فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد؛ حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكلٍّ من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع». أمَّا شـيلدون Sheldon؛ فقد حَدَّد مفهوم الإدارة بشـكلٍ أكثر تفصيلاً، باعتبارها « وظيفة يتمُّ بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيـكل التنظيمي للمـشروع والقيام بأعمال الرقابـة النهائية على كافة أعـمال التنفيذ» (أبو النصر، ٢٠١٢: ١٤ – ١٥).

ويمكِن القول بأن الإدارة هي علم وفن اسـتخدام الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة؛ للوصول إلى الهدف بما يحقق الاستخدام الأمثل لها؛ من حيث تحقيق التكلفة الأقل، واتباع أفضل الأسـاليب، والإنجاز في الوقت المناسـب في بيئة عمل جاذبة تحفز الأفراد على العمل والإبـداع. وبالتـالي؛ فإن الإدارة هي وظيفةٌ ذات مهامٍّ رسـمية، ومُحـدَّدة يقوم بها أفرادٌ لتحقيق أهداف مُحدَّدة، كما أن لها عدداً من الوظائف، والاختلاف يكمُن في طرق ممارستها لا في وظائفهـا؛ لأنهـا تعتمد في أدائهـا على العنصر البشري، وتسـعى إلى تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية من خلال اتخاذ القرار السـليم؛ فهي عملية متحركة ومتجددة بما يتفق مع مستجدات البيئة الداخلية والخارجية.

ويُمـارَس العمـلُ الإداري في أيِّ منظمـة من خلال عـددٍ من المسـتويات الإدارية لكلٍّ منها طبيعتها ومجالات عملها، وتتحَدَّد هذه المسـتويات بناءً على طريقة توزُّع الممارسـين للعمل الإداري فيها، وعادةً ما يظهر التقسـيم الإداري للمسـتويات في المنظمة؛ من خلال الهيـكل التنظيمـي، ويتفـق المختصون على تمييـز ثلاثة مسـتويات إداريـة في المنظمة، (النفيعي وإدريس، ٢٠١٩؛ العلي والكساسية وعبده، ٢٠١٤)، وهي:



شكل رقم (١-١): المستويات الإدارية.

١- **مستوى الإدارة العليا:** ويُطلَق عليه مستوى الإدارة الإستراتيجية، ويمثل أعلى قمة الهرم التنظيمي، ويشغله ذو الخبرة من الإدارة العليا، مثل: التنفيذيين، ومديري العموم. ويخصُّ وظيفة التخطيط، وتحديد الأهداف العامة، والإستراتيجيات والسياسات الطويلة الأجل للمنظمة. وذلك عن طريق القيام بمراقبة التغيُّرات البيئية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، مثل: الخدمات التي ستقدمها المنظمة، والفئة المُستهدَفة من العملاء وغيرها.

٢- **مستوى الإدارة الوسطى:** ويُطلَق عليه المستوى التكتيكي، ويتكوَّن هذا المستوى من مديري الإدارات الرئيسية في المنظمة، الذين يمارسون الوظائف الإدارية في إداراتهم، مثل: التنظيم والرقابة والقيادة، إلى جانب تحديد كيفية تنفيذ الإستراتيجيات، ووضع السياسات الفرعية والبرامج حسب الوظيفة الإدارية، مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق وغيرها. وهي بهذه المهام تشكِّل حلقة الوصل بين الإدارة العليا التي تتلقى منها التوجيهات، والمستويات الأدنى التي تقوم بالإشراف عليها لتنفيذ قرارات وخطط الإدارة العليا، والقيام بإعداد الخطط القصيرة الأجل.

٣- **مستوى الإدارة الدنيا:** ويُطلَق عليه مستوى الإدارة التشغيلية، أو مستوى الإدارة الإشرافية؛ لأن الإدارة في هذا المستوى تشرف على أفرادٍ تشغيليين، ويتكوَّن من المشرفين والأفراد الذين يشرفون عليهم؛ الذين يقومون بتنفيذ المهامِّ والواجبات التي يُعيِّنها لهم الرؤساء في المستويات الأعلى لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وتتطلَّب الإدارة السليمة التواصل بين تلك المستويات؛ فالإدارات العليا تهتمُّ بالتخطيط والتوجيه، وتقوم الإدارات في المستوى التكتيكي بوضع الخطط التنفيذية؛ في حين تتطلب

الإدارات في المستوى التشغيلي التواصل مع العاملين؛ لرفع كفاءاتهم وتدريبهم المتواصل وتحفيزهم على العمل بمهارة، وتشجيعهم على أن يُعبِّروا عن آرائهم؛ من أجل تحسين الإنتاج أو تحسين عملية الإنتاج، مهما كان نوع المنظمة وحجمها والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

مفهوم الإدارة المكتبية وأهميتها:

يُمكِن للمتتبِّع لتطوُّر الأعمال المكتبية أن يميِّز العوامل التي أدَّت إلى تطورها، وما صاحبها من تغيُّر واضح في ظروف العمل، وفي أساليبه والوسائل المُستخدَمة. إضافةً إلى تغيُّرات في المحيط الخارجي للمنظمة، وظهور الكثير من القوانين والأنظمة وازدياد حِدَّة المنافسة وغيرها؛ مما أنشأ ظروف عمل جديدة أثرت بشكلٍ مباشرٍ أو غير مباشر على العمل الإداري، واستوجبت استخدام أساليب إدارية مواكبة للتطوُّرات الحاصلة في ميدان العمل.

ونتيجةً للتوسُّع الملحوظ في نشاط المنظمات، الذي انعكس على الأعمال المكتبية كمًّا ونوعاً؛ حيث ازداد حجم الأعمال المكتبية، وتغيَّرت طبيعتها، وبرزت كضرورة حتمية لإنجاز العمل في المنظمة، تتطلب الكفاءة والفعالية في الأداء، وظهرت الحاجة إلى الاستعانة بأفراد مؤهلين لأداء العمل المكتبي، يمكنهم مساعدة باقي الوحدات الإدارية في أداء تلك الأعمال بأسلوب احترافي مبني على الأسس العلمية السليمة.

وظهرت الإدارة المكتبية باعتبارها نشاطاً مسانداً للإدارات في المنظمة، يعملُ على إنجاز الأعمال المكتبية بشكلٍ متخصص؛ وذلك من خلال وحدات إدارية متخصِّصة، تقوم بتقديم الخدمات المكتبية للإدارات الأخرى؛ لمساعدتها على أداء وظائفها الأساسية؛ حيث عرَّفها زويل (٢٠١٣: ٩) بأنها «النشاط الخاصُّ بتوجيه ورقابة الأفراد القائمين بتجميع البيانات والمعلومات، وتسجيلها وتجهيزها، ونقلها إلى المستفيدين منها، وحفظها وتهيئة الظروف البيئية المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة». كما عرَّفها آخرون بأنها «التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة للأعمال المكتبية التي تهدف إلى إدارة الأفراد والطرائق والموارد والآلات؛ للحصول على أفضل النتائج الممكنة بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة». (المخلافي وآخرون، ٢٠١٣: ١٥).

وخلال السنوات القليلة الماضية تطوَّر مفهوم الإدارة المكتبية وما تتضمَّنه من أعمال مكتبية تطوراً كبيراً مسايراً بذلك تطوُّر بقية العلوم الإدارية بكلِّ جوانبها النظرية

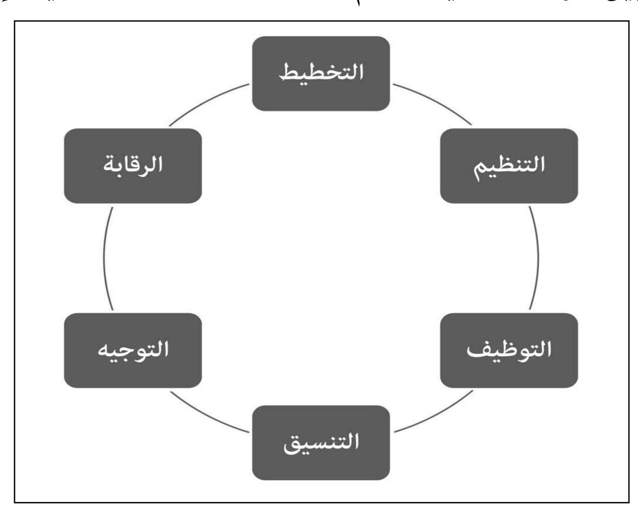
والتطبيقية؛ إذ أصبحت فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة. وفي الســابق؛ كان يمكِن ملاحظة الإدارة المكتبية على الهيكل التنظيمي، كوحدة إدارية واحدة قد تأخذ مُســمَّيات مختلفة، مثــل: مركز الخدمات المكتبية، تضمُّ عِدة وحــدات إدارية، مثل: الاتصالات الإدارية، ومركز المحفوظـات والاســتقبال والمتابعــة، وغيرها. أمَّــا الآن وبعد الاطلاع عــلى أغلب الهياكل التنظيميــة في المنظـمات؛ فقد اختفى في الغالب مركز الخدمــات المكتبية، ليظهر بدلاً منه وحداتٌ إداريةٌ متعددةٌ تتولى القيام بعمل أو عِدة أعمال مكتبية بشكلٍ متخصص، وتوحيد إجــراءات أداء كلٍّ منها، وما يتطلبه ذلك من الإشراف على هذه الأعمال في جميع الوحدات الإدارية في المنظمة، ومنها: مركز الوثائق والمحفوظات، أو مركز الاتصالات الإدارية، وغيرها.

وقــد أثَّرت التطوُّرات في بيئة العمل داخل وخارج المنظمات بشــكلٍ مباشرٍ على الأدوار التي يمارســها المدير في الوحــدات التابعة للإدارة المكتبية؛ فهو شــخصٌ مؤهلٌ إدارياً وفنياً للقيــام بالأعمال المكتبيــة والإشراف على أدائهــا في الوحدات التابعة لــه. والقيام بجميع وظائــف الإدارة، من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتنســيق وتوجيــه ورقابة. وضرورة تمتُّعه إلى جانــب مهارات القيــادة الإدارية، بمهارة القيادة الإلكترونية (فــان وارت ورومان ووانغ وليــو، ٢٠١٨)؛ وهي القدرة على اختيار واســتخدام تقنيات المعلومات والاتصالات بشــكلٍ فعَّال. وما يتطلبه ذلك من تحقيق كفاءة في الاتصالات الداخلية والخارجية بنوعيها المباشر وغــير المباشر؛ وبالتالي النظــرُ إلى العمل المكتبي كقناة معلومات واتصــالات فعَّالة تضمَن تدفق المعلومات مع المتعاملين معها. في وقتٍ تزداد فيه أهمية الرأي العام، بظهور وسائل التواصــل الاجتماعي، وإعطاء الأهمية لصوت العميل، الذي تمكَّن من امتلاك وســيلة ليُعبِّر فيها عن رأيه في الخدمات المقدَّمة له.

كما أثَّرت هذه التغيُّرات على وضع العاملين في الأنشطة المكتبية ووضعتهم أمام تحديات؛ نتيجة زيادة أعباء ونشاطات الإدارة المكتبية في كافة المنظمات، خاصةً مع اتجاه تلك المنظمات إلى الأســلوب العلمي في الإدارة، والذي يعتمد في مضمونه على المعلومات في اتخاذ القرارات وإنجــاز الأعمال؛ مما جعل البعض يُطلق عليه (الإدارة بالمعلومات) بدلاً من مصطلح (الإدارة المكتبية)؛ لأن إدارة المعلومات تدلُّ بشكلٍ أكثر دقة على الأنشطة التي يؤديها المكتب. ومن هنا تكمُنُ أهمية الإدارة المكتبية في المســاهمة على إنجاز أهداف المنظمة؛ من خلال القيام بالوظائف الإدارية لأداء الأنشطة المتعلقة بها (Chopra and Gauri, 2015؛ عبوي، ٢٠١٥).

وظائف الإدارة المكتبية:

لكي تســتطيع المنظمة ممارســة وظائفها المختلفــة؛ لا بد لها من ممارســة وظائف أو نشــاطات إدارية تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعالية. وفي الحقيقة؛ لا يجب أن نتصــوَّر أن هناك وظائف للإدارة ووظائف للمنظمة، وإنما لكلِّ وظيفة من وظائف المنظمة شقان: شقٌّ إداري، وشقٌّ فني متخصص؛ حيث تمثل وظائف المنظمة الشقَّ الفني ووظائف الإدارة الشــقَّ الإداري، ولربط هذين الشقين بعضهما ببعض في أيِّ منظمة أو مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها أو نشاطها؛ تُوجَد وحدات ووظائف مساعدة تُعَدُّ حلقة وصل هدفها مســاعدة وظائف المنظمة ووظائف الإدارة على تحقيق الأهداف المرســومة، ويُطلَق عليها (إدارة المكاتــب) أو (إدارة الخدمات المكتبية)؛ حيث يُعَدُّ القيــامُ بالعمل المكتبي وإدارته على خير وجه عنصراً مهماً مســاعداً يخفف عن كاهل المديرين وباقي الموظفين في المنظمة الاهتمام ببعض المشــكلات الفرعية التي قد تشغلهم عن التفرُّغ الكامل لأداء عملهم الفني على خــير وجه. وتهدف إلى إدارة ومراقبة الأفراد والطرق والآلات والأدوات؛ للحصول على أحســن النتائج بأعــلى كفاية ممكنة وبأقل مصاريف وجهــد في أقصر وقتٍ ممكن بكفاءة تنظيميــة وإداريــة عالية. ولا يمكن أن تحقــق الإدارة المكتبية الأهداف المرســومة لها ما لم تُطبَّق عليها أسس الإدارة العلمية المعاصرة؛ فالعملية الإدارية تُعَدُّ وحدةً ثابتةً لا تختلف من حيث التطبيق سواء من ناحية الحجم أو النشاط أو وظائف العملية الإدارية.



شكل رقم (١-٢): وظائف الإدارة المكتبية.

وظيفة التخطيط:

يُعَدُّ التخطيط أولى وظائف الإدارة؛ إذ يتمُّ من خلاله رسـمُ السياسـات والبرامج التي توصل للهدف؛ فهي الأسـاس الذي تُبنَى عليه الوظائف الإدارية الأخرى. وعرَّف أبو النصر (٢٠١٢: ٢٤) التخطيط بأنه «عمليةٌ عقليةٌ للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسـارات بديلة، ووَضْع ذلك في شـكل خطة وميزانية؛ لتحقيق أهداف مُحدَّدة في المسـتقبل». والتخطيط عمليةٌ مسـتمرةٌ تجيب عن أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ وأين نحن من ذلك الهدف الآن؟ وما هي العوامل التي ستساعدنا على تحقيق الهدف؟ وما هـي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هـو البديل الأفضل؟ ومن خلال التخطيط سـتُحدّد طرق سـير الأعمال التي سيتمُّ إنجازها على مسـتوى الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل التي سـيقوم بها الأفـراد، والإدارات، والمنظمة ككل وإعداد البرامـج الزمنية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل المتعلقة بها.

ويُمكِن تصنيف التخطيط بحسـب المدى الزمني الذي تشمله الخطة إلى ثلاثة أنواع من التخطيـط، وهي: التخطيط الطويل المدى، وهو التخطيط الذي يغطي فترةً زمنيةً أكثر من خمس سـنوات ويكون من مهامِّ الإدارة العليا. والتخطيط المتوسط المدى، وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات، ويقوم به أفرادُ الإدارة الوسطى، ويمثل أداةً لتخطي العقبـات التي تعترض التخطيط الطويل الأجل. وأخـيراً، التخطيط القصير المدى، وهو التخطيط الذي يغطي فترةً زمنيةً أقل من سنة؛ حيث يحتوي على خطط تفصيلية من التخطيط الطويل أو المتوسط المدى (كافي وحموده وياسين، ٢٠١٣؛ عواد، ٢٠١٢).

ويقع على عاتق كلِّ مستوى من المستويات الإدارية وَضْع الخطط المناسبة، وبما يتوافق مع المسـؤوليات المكلَّفين بها؛ إذ تقوم الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي ويُحدَّد فيه الأهداف العامـة للمنظمـة، ويهتمُّ بالشـؤون العامة للمنظمـة ككل. ويبدأ التخطيط الإسـتراتيجي ويُوجَّه من قِبل المسـتوى الإداري الأعلى؛ ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لـكي تعمل. وغاية التخطيط الإسـتراتيجي هـي إيجاد خطة عامة طويلة المـدى تبَيِّن المهامَّ والمسؤوليات للمنظمة ككل، وإيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية؛ مما يعمل على تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية بعضها مع بعض.

وعلى مستوى الإدارة الوسطى؛ يتمُّ القيام بالتخطيط التكتيكي، ويهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية. ويركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحدَّدة في الخطط الإستراتيجية. ويهتم بما يجب أن تقوم به كلُّ وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومَنْ سيكون مسؤولاً عن إنجازه. ويُعَدُّ التخطيط التكتيكي ضرورياً جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي. ويكون المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، يركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

أمَّا مستوى الإدارة التشغيلية؛ فتقوم الإدارة بالتخطيط التشغيلي الذي يركِّز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المُحدَّدة للمديرين، أو الأقسام، أو الإدارات. ويستخدم المدير التخطيط التنفيذي؛ لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، عن طريق خطط تشمل كافة الأنشطة الروتينية والمستمرة اللازمة لأداء العمل؛ وذلك بوضع خطط للأنشطة المتكرِّرة في المنظمة والقابلة للقياس؛ لتحديد النتائج المستهدَفة بطريقة واضحة، تساعد على تقييم مستوى التنفيذ؛ منها خطة توفير المواد والمستلزمات، وخطة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، والخطة الإجرائية لتنفيذ الأنشطة والأعمال وغيرها من الخطط.

ويمكِن أن يقوم الأفراد أنفسهم بوضع الخطط الفردية على شكلِ برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك؛ بهدف تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والالتزام بالمواعيد المجدولة في الخطط التشغيلية والتنفيذية؛ وبالتالي تحقيق الخطط الإستراتيجية.

ويُعَدُّ تحديدُ الأهداف أولى خطوات إعداد الخطط التنفيذية المُستمدَّة من الخطط الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالمنظمة. ومن ثم دراسة الوَضْع الحالي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الموارد المتاحة المادية والبشرية لتحديد الاحتياجات، ورَصْد الفجوة بين المأمول والواقع الفعلي، وعن طريق تحليل هذه المعلومات يتمُّ تحديد البدائل المتاحة لتوفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، عن طريق إعداد قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة اللازمة التي تؤدي إلى الهدف، ويقع على عاتق متخذي القرار على مستوى الخطط التنفيذية تقييم تلك البدائل عن طريق رَصْد المزايا والعيوب لكلِّ احتمال من احتمالات سير الأنشطة، ووضعها في قائمة لتيسير اختيار الحل الأمثل الذي يحقق أعلى المزايا وأقل العيوب. ومن ثم؛ يتمُّ البدء بإعداد الخطة والتي تتناول تفاصيل التنفيذ

المختلفـة، مثل: تحديد مَنْ سـيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف سـتقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير. ويبقى على المسـؤولين مراقبة التنفيذ في كلِّ مرحلة من مراحل الخطة وتقييم النتائج المتحصلة؛ للتأكد من أن الخطة تسـير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها. (أبو النصر، ٢٠١٢؛ كافي وآخرون، ٢٠١٣).

وتقوم الإدارة المكتبية ومن خلال ممارسـتها لمجموعة من الوظائف التي تستمدُّها من الوظائف الأساسية للإدارة؛ بالقيام بوضع الخطط اللازمة؛ بهدف استغلال الإمكانات المادية والبشريـة المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة. ويُعَدُّ المدير في الإدارة المكتبية مسـؤولاً عن إعـداد كافة الخطط التنفيذية للأعمال المكتبية؛ حيث يقوم بإعداد هذه الخطط والإشراف عـلى تنفيذها، ومثال ذلك خطة التصنيـف والترميز الخاصة بالوثائق، وخطة التدريب على الأنظمة الجديدة وغيرها. وتساعد هذه الخطط على تحديد الأسلوب المتبع لإنجاز الأعمال خاصةً الروتينية المتكررة، والاحتياجات المتعلقة بها؛ من أجل الحصول على النتائج نفسها في كل مرة يتكرَّر فيها العمل، وتحقيق الثبات والاستمرارية في مستويات الإنجاز. مع الحرص عـلى تحقيق المرونة لمقابلة المسـتجدات التي قد تطرأ عنـد التنفيذ، كما يتطلب أن تكون الخطط واضحةً ومفهومةً بالنسبة لجميع الأفراد الملزمين بتنفيذها.

تتميَّـز خطـط الأنشـطة في الإدارة المكتبية بأنها خطـط تفصيلية تعكس السياسـات والأهداف التنظيمية، وما يتضمَّنه ذلك من تحديد الخطط اللازمة لكلِّ نشاط من الأنشطة المكتبيـة، مع وَضْع البرنامج الزمني لمواعيد الإنجاز، ومـا يتطلبه ذلك من التحديد الدقيق لمعايير الأداء الكمية والنوعية، والاحتياجات من الموارد المادية والبشرية والمسـتلزمات، إلى جانب الاحتياجات من التقنية المكتبية ومستلزماتها، والقيام بجدولة أعمال الصيانة؛ لضمان استمرارية العمل؛ إضافةً إلى أهمية دراسة الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في المكتب ووَضْع الخطة التدريبية؛ لرفع مسـتوى مهاراتهم وقدراتهم على العمل وغيرها من الخطط التفصيلية التي تضمَن تقديم الخدمات المكتبية لكافة إدارات المنظمة بكفاءة وفعالية.

وظيفة التنظيم:

بعد القيام بوَضْـع الخطط؛ تأتي وظيفة التنظيم وعن طريقها يتمُّ وضع الخطط موضع التنفيذ وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحديد الاختصاصات المختلفة المطلوبة لها، ثم توزيعها

عــلى الأفراد والجماعات المختلفة داخل المنظمة بطريقــة منظمة تحقق تعاونهم معاً؛ من أجل تحقيق الأهداف المشــتركة بينهم (أبو النصر، ٢٠١٢). حيث تمكِّن العملية التنظيمية من تحقيق أهداف المنظمة التي سبق وأن تمَّ تحديدها في وظيفة التخطيط، كما أنها تعمل على توضيح بيئة العمل - فكلُّ شــخصٍ يجب أن يعلم ماذا يفعل - والمهام والمســؤوليات المكلَّف بها كلُّ فرد، وإدارة. ويجب أن تكون تلك التقسيمات التنظيمية واضحةً ومحددةً؛ بحيث تُظهِر حدود السُّلطات، وعن طريق الهيكل التنظيمي يتمُّ توضيح العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس؛ مما يتيح انتقال الأوامر بشكلٍ مرتبٍ عبر مستويات اتخاذ القرارات. فمن خلال تصميم مستويات العلاقات التنظيمية؛ يتمُّ تحديد العلاقات الرأسية والأفقية في المنظمة ككل؛ فالهيكل الأفقي يبَيِّن مَنْ هو المسؤول عن كلِّ مهمة، أمَّا الهيكل الرأسي؛ فهو يعرف علاقات العمل بين الوحدات الإدارية في المنظمة (عواد، ٢٠١٢؛ كافي وآخرون، ٢٠١٣).

ويمكِن القيامُ بعملية التنظيم عن طريق أربع مراحل؛ فبعد إعداد الخطط، يتمُّ تحديد الأنشــطة اللازمة لتنفيــذ الخطة والتي تعمل على تحقيق الأهــداف المرجوة، ومن ثم يتمُّ تصنيــف هذه الأنشــطة ووضعها في مجموعات؛ لتحديد أنواع المهام المطلوبة، وتقســيمها إلى مجموعات عمل تشــكِّل وحدات عمل إداريــة. وما يقتضيه هذا من تحديد للواجبات والمســؤوليات، والقيام بتفويض العمل إلى الآخرين مع إعطائهم قدراً مناســباً من السُّلطة، وتحديد صلاحيات اتخاذ القرارات. المحصِّلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة أن كلَّ الوحدات الإدارية تعمل معاً لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

تنطلــق عمليــة التنظيم للأعــمال المكتبية من الخطــط والأهداف التي تــمَّ تحديدها باعتبارها المرشــد للعملية. وتبدأ بتحديد النشــاطات والأعــمال المكتبية؛ من خلال حصر الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المُحدَّدة بتقديم الخدمات المساندة لجميع الوحــدات الإداريــة. وذلك بإعــداد قائمة بالمهــامِّ الواجب إنجازها على اختــلاف أنواعها: المســتمرة، الروتينية، غير المتكررة، وغيرها. وتحديد التجهيــزات المكتبية والأدوات اللازمة لإنجاز العمل، ومن ثم تصنيف الأنشطة بحسب طبيعة عملها، ووضعها في مجموعات بناءً على أوجه التشابه فيما بينها، أو بحسب تكاملها مع الأعمال الأخرى.

يتمثل تنظيمُ الأعمال المكتبية في إنشــاء هيكل متكامل للخدمات المكتبية على مستوى المنظمة؛ يعمل على تجميع تلك النشــاطات المتشــابهة أو المتكاملة في وحدات إدارية؛ بما

يحقق الكفاءة في استغلال الإمكانات المتاحة، وما يتطلبه ذلك من إنشاء وحدات إدارية جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الوحدات الإدارية الموجودة، كما أنه من الممكن إلغاء بعض الوحدات الإدارية. وبالمقابل ضرورة إحداث التغييرات اللازمة على العلاقات التنظيمية المرتبطة بأداء العمل، باعتبار أن التنظيم سينشئ خطوط اتصال متناسبة مع متطلبات العمل؛ يمكِن من خلالها تنفيذ الأنشطة وفق الخطط المعتمدة.

إنَّ كفاءة عملية التنظيم للأعمال المكتبية تكمُنُ في كفاءة توزيع المسؤوليات الوظيفية على الوحدات والأفراد العاملين فيها بشكلٍ واضحٍ مع تحديد الصلاحيات؛ حيث يتمُّ تحديد مسؤوليات وسُلطات المشرفين عليها وعلاقتهم بعضهم ببعض من ناحية وبباقي الأفراد في الإدارات والأقسام الأخرى من ناحيةٍ أخرى؛ بما يساعد على انسياب العمل ويضمن تدفق المعلومات بين هذه الوحدات وباقي الوحدات الإدارية؛ بما يحقق أهداف المنظمة وتطلعاتها. ومع ضرورة تحديد خطوط الاتصال بين العاملين والمهام والمسؤوليات لكلِّ موظف وعلاقته بالآخرين. واتباع أسلوب تفويض العمل والسُّلطات.

ومن ثم يقعُ على عاتق المدير في الإدارة المكتبية؛ أن يقوم بتحديد الإجراءات لكلِّ نشاط من الأنشطة المكتبية، بما يضمن انسيابية العمل، والقيام بالدراسات اللازمة لتبسيطها وحل المشكلات التي قد تعترض سبيل العمل، مثل: وجود ازدواجية في العمل بمعنى قيام أكثر من شخصٍ أو وحدة إدارية بالقيام بنفس العمل، والتخلُّص من الإجراءات الزائدة التي لا تؤثر على جودة العمل وغيرها. وفي هذه المرحلة يتمُّ إعداد أدلة الإجراءات التي تحَدِّد خطوات كلِّ نشاط، مثل دليل نشاط الحفظ الذي يوضِّح إجراءات حفظ واسترجاع الوثائق والمعلومات وتداولها بين المستويات الإدارية، وتصميم النماذج اللازمة لذلك، والعمل على تطويرها وتحديثها لمراعاة التغيُّرات التي قد تحدث في بيئة المكتب. والعمل على تهيئة بيئة العمل التنظيمية والمادية والتقنية لوضع الخطط في حيِّز التنفيذ.

وظيفة التوظيف:

تُشكِّل الموارد البشرية عاملاً مهماً في نجاح وتميُّز المنظمة، يقع على عاتقهم تنفيذ الخطط والسياسات؛ وبالتالي تحقيق الأهداف المُحدَّدة. إن توفير احتياج المنظمة من الأفراد الذين يتمتعون بالمؤهلات والمهارات اللازمة لأداء المهام المختلفة؛ يُعَدُّ هدفاً أساسياً

في عمليــة التوظيف، تسـعى من خلالها الإدارة المختصَّة إلى تحديــد الاحتياجات من الأفراد المؤهلين للوظائف الشاغرة فيها واستقطابهم والمحافظة عليهم؛ فالتوظيف عمليةٌ مكونةٌ من سلسلة من المهامِّ تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المُحدَّدة، وتبدأ هذه السلسلة بوَضْع خطة الموارد البشرية لتلبية الاحتياجات، ومن ثــم توفير الموظفين واختيارهــم؛ لتبدأ بعدها مرحلة جديدة تتطلَّــب تعريف الأفراد الجدد بالمنظمة، وتحفيزهم على العمل فيها، ومن ثم توفير التدريب لهم وتطويرهم بناءً على تقييم الأداء، وربط نتائج التقييم بنظام المكافآت والترقيات والنقل؛ وأخيراً مهمة إنهاء الخدمة.

وتُمــارَس عملية التوظيف في الإدارة المكتبية؛ بهدف تلبية احتياجات الأنشــطة المكتبية مــن الأفراد، ووَضْع خطة الموارد البشرية؛ للتأكد من تغطيــة احتياجات الوحدات الإدارية المســؤولة عن تقديــم الخدمات المكتبية من الأفراد؛ حيث يقــوم المديرُ في الإدارة المكتبية بتحليل خطط الأنشــطة المُعتمَــدة لتحديد المهارات المطلوب توفُّرهــا والوظائف المرتبطة بهــا؛ وبناءً عليه يتمُّ تحديد احتياجات العمل من الأفراد، ومن ثم مقارنة هذه الاحتياجات بالأفراد الموجودين الممارســين للعمل المكتبي والمرشــحين لسَــدِّ هذه الاحتياجات، عندها يصبح من الممكن تحديدُ عدد الأفراد الذين سيتمُّ تعيينهم والمؤهلات والمهارات التي يجب أن يمتلكوها، مع وضع خطط التدريب والتطوير للأفراد القدامى والجدد لرفع كفاءة الأداء.

ويتــمُّ تلبية احتياج الإدارة المكتبية من الأفراد الجدد عادةً؛ من خلال جذب المرشــحين لسَدِّ الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وتحديد مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة المختصة بالتوظيف إلى عددٍ من الوسائل للبحث عمَّن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الصحــف العاديــة أو المختصَّة بالإعلانات، ووكالات العمــل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجاريــة وغيرها. وحاليــاً بدأت الإعلانات عــن الوظائف والاحتياجات تُــدار عن طريق الإنترنــت؛ إذ أُنشِــئَت العديدُ من المواقع المخصَّصة لهذا الغــرض. ويتمُّ بعد ذلك الاختيار بمشاركة المدير في الإدارة المكتبية؛ حيث يتمُّ تقييم المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المُعلَن عنها، ثم يتمُّ اختيار الأفضل حسب المعايير المُحدَّدة. وبمجرد اختيار الموظف الجديد يجــب أن يتمَّ دمجه بالمنظمة من خلال التعريف بالمنظمة وتعريف مجموعات العمل به واطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة، وطريقة العمل في المكتب.

وتقــع على عاتق المدير المســؤول عن الأنشــطة المكتبية؛ ضمان قيــام الأفراد القدامى والجدد بأعمالهم بكفاءة عن طريق توفير التدريب لزيادة مهاراتهم، وتطويرهم بإعطائهم مســؤوليات جديدة تضمن تقدُّمهم في المســار الوظيفي، مع القيام بتقييم الأداء المســتمر لجميــع الأفــراد؛ وذلك بتصميم نظــام للتقييم؛ للتأكُّد مــن أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايــير الأداء المُحــدَّدة، وقد ترتبط بنتائــج التقييم قرارات التوظيــف المتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وغيرها.

وظيفة التنسيق:

يُحقِّق التنســيق توحيــد وتكامل جهود الأفــراد وتنظيمها؛ لتنفيذ ما تــمَّ التخطيط له وتحقيق الأهداف المُحدَّدة. وبالتالي يُســهِم التنســيق الفعَّال في تحقيق انســيابية العمل، وإيجاد الانســجام والتكامل بين الوحدات الإدارية، وتســهيل تبــادل المعلومات بين الأفراد داخــل تلك الوحــدات من جهة؛ والوحدات الإدارية في المنظمة من جهةٍ أخرى. ويتمُّ ذلك عن طريق تسلسل الأوامر والتقييد بإجراءات العمل المعتمدة، وتكوين اللجان المتخصِّصة، وتشجيع المناقشات غير الرسمية؛ لتذليل كافة العقبات التي قد تعترض سُبُل التنفيذ.

ويمارس المديرُ في الإدارة المكتبية التنســيق؛ إذ يُعَدُّ وظيفةً أساســيةً من وظائف الإدارة، تهدف إلى تســهيل أداء العمل بعملية مستمرة ودائمة، وتقديم الخدمات المكتبية المساندة بانســيابية، والعمل على تكامل الجهود وتتابعها للمحافظة على تدفق العمل عبر الوحدات الإدارية المســؤول عنها، ومعالجة المشــكلات التــي قد تحدث. وهــذا يتطلب من المدير أن يكــون موجوداً في مــكان العمل، ومطلعاً على مُجريات الأمــور، عن طريق فتح قنوات الاتصال مع الأفراد المكلَّفين بتنفيذ الأنشطة المكتبية المختلفة؛ لمعرفة المستجدات أولاً بأول، ومحاولة حلِّ الخلافات التي تقع، ومعرفة أسبابها الحقيقية، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة؛ لضمان الالتزام بتنفيذ الخطط كما هو مقرر.

وظيفة التوجيه:

يعني التوجيه القيام بإعطاء الإرشــادات والتوضيحــات والأوامر للأفراد؛ بغرض تحقيق الأهداف. ويكون المديرُ في الإدارة المكتبية مسؤولاً عن توجيه الأفراد وتحفيزهم وإرشادهم

لأداء الأعـمال المكتبيـة بكفاءة وفعالية؛ تضمَن تقديم خدمات مكتبية ذات مسـتوى عالٍ من الجودة. وترتكز وظيفة التوجيه في كثيرٍ من جوانبها على العلاقات الإنسانية، ومهارات القيـادة التي يمارسـها المدير لبناء علاقـات طيبة مع الأفراد الذين يديرهـم، وخلق البيئة المشـجِّعة للعمل. وما يتطلبه ذلك من تفويـض للمهامِّ للأفراد بما يلائم احتياجات العمل، ومتابعتهم، وإصدار الأوامر الواضحة والمُحدَّدة بما يضمن القيام بأداء المهام على أكمل وجه وبدون تأخير.

وظيفة الرقابة:

في عمليـة الرقابـة يتمُّ قياس الأداء عبر معايير ومؤشرات الأداء المُعتمَدة في الخطة، ومن ثم قياس الفروق بين المنفَّذ والمخطَّط، ومعرفة أسباب الفروق - إن وُجِدَت - والعمل على معالجتها. وهنـاك ارتباطٌ وثيقٌ بين التخطيط والرقابة؛ إذ تُعنَى الرقابة بقياس مدى كفاءة الخطط، وبناءً على التقارير الرقابية يتمُّ إعداد الخطط المستقبلية؛ للاستفادة من التجارب السابقة.

وتتحقـق عملية الرقابة على الأنشـطة المكتبية؛ من خلال مراحـل عدة، تبدأ فعلياً من التخطيـط؛ إذ يتم إعداد معايـير ومؤشرات الأداء التي تمثل أدوات قيـاس كمية أو نوعية تحَدِّد نوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المُحدَّدة، وهي إلى جانب مسـاهمتها في تسهيل مهمة المدير في الإدارة المكتبية على مراقبة الأداء؛ تساعد الأفراد المكلَّفين بالمهامِّ من معرفة طريقة أداء العمل الصحيح، والذي على أساسه سيتم تقييم عملهم.

وتعتمد طبيعة المعيار المُسـتخدَم على النشـاط المراد متابعته. وأيًّا كانت المعايير؛ فإنه يمكِن تصنيفها إلى معايير إدارية أو معايير تقنية؛ إذ تتضمَّن المعايير الإدارية التقارير واللوائح وتقييمات الأداء، وتعبِّر عن مسـتويات الإنجاز الفعلية، مثل: تقارير الإنجاز الشـهرية. أمَّا المعايير التقنية؛ فهي المعايير المتعلقة باسـتخدام التقنية، ومن الممكن أن يُحدَّد هذا النوع من المعايير من مصادر داخل المنظمة أو خارجها، مثل: المعايير المتعلقة باسـتخدام الأجهزة المكتبية والتطبيقات والبرامـج والمواقع الإلكترونية التي حدَّدتها لوائح الحكومة، أو مديرو الخدمات المكتبية؛ إضافةً إلى إرشادات المصنِّعين لاستخدام الأجهزة، أو معايير الأمن والسلامة وغيرها (أبو النصر، ٢٠١٢؛ عواد، ٢٠١٢؛ كافي وآخرون، ٢٠١٣).

وتمكِّن هــذه المعايير من متابعة وقياس الأداء الفعلي للأنشــطة المنفَّذة، ومقارنتها مع الخطة المُعتَمدَة؛ فإذا كانت نتائج المقارنة أو القياســات مقبولةً - خلال الحدود المفترضة - فــلا حاجــة لاتخاذ أيِّ إجراء. أمَّــا إن كانت النتائج بعيدةً عمَّا هــو متوقع أو غير مقبولة؛ فيجب اتخاذ الإجراء اللازم، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدَّت إلى وجود هذه الانحرافات؛ فقد يكون ذلك ســبباً في عدم كفاءة الخطة، أو أن تكون القياســات غير دقيقة. وأيًّا كانت الأســباب؛ فإن تلك التحليلات وما يترتــب عليها من توصيات واقتراحــات لمعالجة الوضع؛ تُعَدُّ مصدراً ثرياً للمعلومات يُســتفاد منه في عملية التخطيط المستقبلي للأنشطة المكتبية، وتســاعد على ضمان كفاءة العمل، وتحقيق الفعالية في اســتخدام الأجهزة المكتبية وضبط تكاليف تشغيلها وصيانتها، وتقرير ما إذا كانت تحتاج إلى استبدال، مع ضرورة مراجعة كل البيانات والتقارير قبل إرســالها؛ بالإضافــة إلى مراقبة البيئة المادية للأعمال المكتبية؛ للتأكد من توفر عناصرها المناسبة لحُسْن سَيْر العمل والمحافظة على صحة العاملين.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل، حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- تشــهد المنظمات على نطاقٍ عالميٍّ تغيُّرات متسارعة في بيئتها الخارجية مع ثبات البيئة الداخلية. (   )

....

٢- وظائف المنظمة هي مجموعة الأنشطة المختلفة والمتخصِّصة لها، والتي لها دورٌ أساسيٌّ في بقائها. (   )

....

٣- يرى الباحثون أن الإدارة هي فنُّ اســتخدام الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة؛ للوصول إلى الأهداف المحَدَّدة. (   )

....

٤- تميُّز ونجاح المنظمات ناتجٌ من تركيزها على تحقيق أهدافها الرئيسية، وضمان التكامل بين الوظائف الأساسية دون الوظائف المساعدة أو الفرعية. (   )

....

٥- تحــرص الإدارة الكفــؤة على تحقيــق التواصل بين جميع المســتويات الإدارية في المنظمة في وقت الأزمات. (   )

....

التمرين الثاني:

في القائمة التالية مجموعةٌ من العبارات المرتبطة بوظائف الإدارة في المنظمات الحديثة، والمطلــوب تصنيفها بوَضْع الرقم الصحيح حســب نوعها: إمــا (١) التخطيط (٢) التنظيم، (٣) التوظيف، (٤) التنسيق، (٥) التوجيه، (٦) الرقابة.

م	التحديات	النوع
١	وضع الخطط موضع التنفيذ.	
٢	الإرشادات والتوضيحات والأوامر للأفراد؛ بغرض تحقيق الأهداف.	
٣	قياس الأداء عبر معايير ومؤشرات الأداء المُعتمَدة في الخطة.	
٤	تحديد الاحتياجات من الأفراد المؤهلين للوظائف الشاغرة فيها، واستقطابهم والمحافظة عليهم.	
٥	رسم السياسات والبرامج التي توصِّل للهدف؛ فهي الأساس الذي تُبنَى عليه الوظائف الإدارية الأخرى.	
٦	تحقيق انسيابية العمل، وإيجاد الانسجام والتكامل بين الوحدات الإدارية.	

الفصل الثالث

أساليب تنظيم العمل المكتبي

تُمارَس الأنشطة في الإدارة المكتبية في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، عن طريق عــددٍ كبيرٍ من الأفراد الذين يتمتعون بمهــارات متخصصة تمكِّنهم من أدائها. ونظراً للتنوع في هــذه الأنشــطة وتوزُّعها في كافة الوحــدات الإدارية في المنظمة؛ ظهرت الحاجة الماسَّــة لاستخدام الأساليب التنظيمية الفعَّالة التي تضبط زمام الأمور وتسيطر على مراحل التنفيذ، بما يضمن انســيابية العمل واســتمرارية تدفقه. وتختلف تلك الأســاليب باختلاف أسلوب تعاملها مع السُّلطة خاصةً فيما يتعلق باتخاذ القرارات، وممارسة الصلاحيات والمسؤوليات، وطريقــة تحديد الإجــراءات، وكيفية توزيع العمل وغيرها مــن الجوانب التي عن طريقها يمكِــن تنظيم العمل المكتبي لتحقيق كفــاءة الأداء والرُّقي في الخدمات المقدَّمة من خلاله؛ وذلك عن طريق التركيز على الجوانب التالية:

تطبيق مبادئ التنظيم:

يجبُ على القائمين على تنظيم الأنشطة المكتبية مراعاةُ المبادئ التي يقوم عليها التنظيم؛ لتكون الممارســات ســليمةً وواضحةً وخاليةً من كلِّ ما قد يُســبِّب الفــوضى أو الازدواجية أو الصراعات في أثناء أداء العمل؛ وبما يُســهِم في تنســيق جهود الأفراد وتكريســها لتحقيق الأهداف المنشودة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- **مبدأ وحدة الهدف:** تؤدي وحدة الهدف إلى تركيز الجهود وعدم تشتُّتها لتحقيق أقصى كفاية ممكنــة؛ لذا فإنه من الضروري تحديد أهداف واضحة ومُحدَّدة لإدارة الأنشــطة المكتبية، يســعى الأفــراد إلى تحقيقها، والعمل عــلى أن تتماشى هذه الأهداف مــع أهداف الأفراد المنفذين لها؛ لضمان تبنِّيهم لها وتحفيزهم على إنجاز الأعمال التي تُسهِم في تحقيقها.
- **مبــدأ الوظيفة:** الوظيفة تمثِّل الوحدة الأساســية لأيِّ تنظيم إداري، وهي عبارة عن عمل يتضمَّن واجبات ومســؤوليات مُحــدَّدة. فيجب أن يراعي القائمون على تنظيم أنشــطة الإدارة المكتبية متطلبات كلِّ وظيفة من هذه الوظائف، وتحديد واجباتها ومســؤولياتها،

وتأمين مســتلزماتها الضرورية؛ بما يُلبِّي احتياجات العمل، ويُوضِّح معايير الأداء للمكلَّفين بإنجاز هذه الوظائف.

- **مبدأ التخصُّص وتقســيم العمل**: يُقصَد بتقســيم العمل تقسيمُ الجهود البشرية والمادية لأيِّ وظيفــة بين الأفــراد المكلَّفين بأداء الأنشــطة المكتبية؛ وذلك بهــدف زيادة الكفاءة والإنتاجية للأفراد؛ إذ يؤدي تقســيمُ العمــل إلى تخصُّص القائمين على كلِّ جزءٍ من المهامِّ، ومعرفتهــم بتفاصيل العمل؛ نتيجة تكرار أداء نفس المهمة. وللاســتفادة من المزايا التي يحققهــا التخصص في العمل؛ يجب تكليف الأفــراد المؤهلين وذوي الخبرة للقيام بالمهمة المناســبة لمؤهلاتهم؛ بالإضافة إلى تبسيط العمل والإجراءات حتى يمكِنهم إنجاز أعمالهم بكفاءة، من خلال ضمان السرعة في الأداء، ومعرفة تفاصيل العمل، وقِلة الوقوع بالأخطاء؛ وبالتالي ارتفاع مستويات الجودة والإنتاجية. وذلك مع العمل على محاولة تدوير العمل بــين الأفراد؛ لنقــل الخبرات بينهم، وتجنباً للملل الذي قــد يصيبهم نتيجة العمل المتكرر للمهمة نفســها. كما يمكِن التغلُّب على الشعور بالملل والروتين من خلال محاولة توسيع نطاق المهمة؛ لتضفي قدراً من التنوع.
- **مبــدأ وحدة الأمــر**: يعني هذا المبدأ أن يكــون الأفرادُ القائمون بأداء الأنشــطة المكتبية تحــت إشراف رئيسٍ واحدٍ يتلقون منــه الأوامر والتعليمات والتوجيهات. وبالتالي؛ فإنهم ســيكونون مســؤولين أمامه عن أعمالهم. ومــن هذا المنطلق يجــبُ أن يراعي التنظيم الإداري الخــاص بالوحدات الخاصة بالأنشــطة المكتبية توحيدَ جميع الأعمال المتشــابهة تحت إدارةٍ واحــدةٍ تتولى كافة أمور المنظمة؛ وخاصةً الأعمال التي تتطلب مهاراتٍ فنية لأدائها، مثل: مركز الوثائق والمعلومات الذي يتولى كافة الأعمال المتعلقة بالوثائق، ويشرف عليها فنياً وإدارياً.
- **مبدأ نِطاق الإشراف**: يُقصَد به ذلك المدى الذي يســتطيعُ فيه الرئيسُ أن يمارس الإشراف الفعَّــال على مرؤوســيه، ووفقاً لهذا المبدأ يتمُّ تحديد عــددِ الأفراد الذين يمكِن للمشرف توجيههم؛ بهدف تحقيق الأهداف، وتحقيق أكبر قدرٍ من الفعالية في العملية التنظيمية. وقــد تضمَّن تطبيــق هذا المبدأ في الأعــمال المكتبية نوعين مــن الإشراف: إشراف إداري مباشر من قِبل مدير مركز الاتصالات الإدارية لموظفي المركز؛ بالإضافة إلى الإشراف الفني غير المباشر الذي يمارسه مركز الاتصالات الإدارية أو مركز الوثائق والمعلومات على أعمال

الحِفظ وتداول المراسلات داخل الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة؛ لضمان توحيد الإجراءات وتدفق المعلومات وانسيابها بشكلٍ مستمرٍ وسليم. ويتحَدَّد هذا العددُ وفقاً لعدة عوامل، منها: مهارات المشرف، ونوع المهمة، ومهارات الأفراد المكلَّفين بالمهمة، وغيرها من العوامل التي تُؤخَذ بعين الاعتبار؛ بما يُسهِم في تحقيق الكفاءة في أداء العمل.

- **مبدأ توازن السُّلطة مع المسؤولية**: تعني ضرورة مَنْح المدير أو المشرف أو حتى القائم على أداء الأعمال المكتبية قدراً من السُّلطة، بمقدار المسؤولية المترتبة عليه دون زيادة أو نقصان؛ ليتمكن من تنفيذ الأعمال المطلوبة منه. وتشير السُّلطة إلى حق إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات؛ في حين تشيرُ المسؤولية إلى الالتزام بأداء ما يُطلب منه من واجبات ومحاسبته على التقصير الذي قد يحدث، وهذا يتطلب من كلِّ فردٍ من الأفراد المكلَّفين بأداء الأعمال المكتبية في التنظيم على علمٍ بما له وما عليه من حقوق وواجبات، وسُلطات ومسؤوليات، ومنحه الصلاحية الكافية لأداء المهامِّ المنوطة بوظيفته بما يتفق مع أهداف وأنظمة وتعليمات المنظمة، وأن تكون هذه المحَدِّدات بصورة مكتوبة ومُعتمَدة، يتمُّ تبليغ الأفراد بها والاتفاق عليها، بمجرد تكليفهم بهذه المهام. وتُعَدُّ أدلة الإجراءات أو التوصيف الوظيفي للمهامِّ أو التكليفات وغيرها؛ مرشداً للأفراد في معرفة تفاصيل المهامِّ المكلَّفين بها، وكل ما يتعلق بالحقوق والواجبات والسُّلطات والمسؤوليات.
- **مبدأ الانضباط أو النظام**: وُضِعَت الأنظمة للالتزام بها؛ بقصد توحيد الجهود وتنظيمها ومنع الفوضى. ويتركَّز هذا المبدأ على ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر. ولضمان انضباط الأفراد وتقييدهم بالنظام؛ يجب فرض الجزاءات عليهم عند مخالفة الأنظمة بما يتناسب مع نوع المخالفة. ويقع على المدير في الإدارة المكتبية ضرورة تبليغ كافة الأفراد بهذه الأنظمة سواء الخاصة بمهمة محددة، أو المتعلقة بأنظمة المنظمة عموماً، والتواصل معهم لتوضيحها وبيان تفاصيلها، مع التركيز على الموظفين الجدد؛ لضمان عدم تجاوزهم؛ نتيجة الجهل بها، أو عدم وضوحها بالنسبة لهم.
- **مبدأ تدرُّج السُّلطة**: وهو الذي يعني ضرورة توضيح خط السُّلطة والتسلسل الهرمي من أعلى التنظيم إلى أدناه؛ بحيث يكون من السهل معرفة العلاقات التنظيمية التي تسهل عملية الاتصال بين المدير في الإدارة المكتبية، والأفراد الذين يديرهم بما يضمن توصيل الأوامر والتوجيهات والحصول على المعلومات؛ مما يجعل التنظيم أكثر كفاءةً. وهذا

يتطلب وضوح العلاقات ونِطاق الإشراف؛ بمعنى أن يعرف كلُّ فردٍ منهم الرئيسَ المسؤول عن تكليفه بالمهام، وتقييم أدائه. ويتوجَّب على جميع الأفراد احترام التسلسل الإداري في تنفيــذ الأعمال، وعدم تجاوز الرئيس المباشر، ومراعاة ذلك في كافة الإجراءات والاتصالات التي تجري في المكتب.

- **مبــدأ تحديــد درجة المركزيــة:** يُقصَد بــه أن يقوم المديــرُ بتفويض السُّــلطات اللازمة للمرؤوســين؛ لتمكينهم من إنجاز أعمالهم، مع الإبقاء على سُــلطة إصدار القرارات وعلى تحمُّل المســؤولية كاملةً عن نتائج الأداء لمرؤوســيه المفوض لهم. ويتراوح هذا المبدأ ما بــين المركزية الكاملة والتي تعني تركُّز السُّــلطة عند المديــر، أو اللامركزية الكاملة والتي تعنــي تفويضها للأفراد بما يمكِّنهم من المشــاركة في اتخاذ القــرارات. (ماهر (١)، ٢٠١٤؛ الشميمري وهيجان وغدام ، ٢٠١٤؛ العلي وآخرون، ٢٠١٤؛ هاشم، ٢٠١٧).

الأساليب التنظيمية للأعمال المكتبية:

في الإدارة المكتبية يتخذ القائمون على عملية تنظيم الأنشطة القرارَ فيما يتعلَّق بتحديد طريقــة تقديم الخدمات المكتبية في المنظمة؛ فالمركزية في هــذا الإطار تعني إيجاد وحدة إدارية متخصِّصة لتقديم خدماتها إلى كلِّ الوحدات الإدارية في المنظمة، مثل مركز الاتصالات الإدارية مثلاً الذي يقوم بكافة أعمال الاتصالات الصادرة والواردة في المنظمة. أمَّا اللامركزية فتعني أن تقوم كلُّ وحدة إدارية في المنظمة بأداء الأنشــطة المكتبية الخاصة بها؛ كأن تقوم بأعــمال الاتصالات الإدارية الخاصة بهــا، ومعالجة الاتصالات الواردة والصادرة الخاصة بها. ويُمكِن الخلط بين الأســلوبين باختيار أســلوب اللامركزية تحــت إشراف مركزي، وبما يحقق مزايا كلا الأســلوبين ويُلبِّــي احتياجات العمل؛ وذلك بوجود مركــز اتصالات إدارية مركزي يــشرف عــلى مكاتب للاتصالات الإداريــة الموجودة في بعض أو كل الوحــدات الإدارية، بما يضمن وحدة الإجراءات، وفي نفس الوقت السرعة والانسيابية في أداء العمل.

يُقصَد بالمركزية الأســلوبُ التنظيمي الذي يعتمدُ على «تركيز السُّلطة في جهة أو جهات مُحدَّدة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. أو هي حَصْر السُّــلطة وتركيزها في المســتويات الإداريــة العليا للمنظمــة. وعليه؛ فإن عملية اتخاذ القــرارات وتصريف الأمور التنظيمية والإدارية ســتكون بيد الإدارة العليا حصراً» (المغربي، ٢٠١٨: ١٠٨). أمَّا أســلوب اللامركزية

فقـد عرَّفه الحمـيري (٢٠١٥: ١٢٦) بأنــه «عملية منهجية لنقل بعض السُّــلطات من قِبل الإدارة العليا إلى الإدارات الوسـطى والدنيا؛ لتشـمل كامل المنظمة. وبهذا تسـتطيع هذه الإدارات اتخـاذ القرارات المناسـبة لتنفيذ العمل». كما يجبُ فهـم أن اللامركزية لا تعني التفويـض؛ إذ إن التفويض يعني تحويل أو نقل السُّـلطات من المدير إلى الآخرين؛ في حين أن اللامركزية أشـمل وأعم من ذلك؛ إذ إنَّ عملية نقل السُّـلطات يصاحبها رسـمُ سياسات وإجراءات العمل لتسهيل اتخاذ القرارات.

وفي الجانـب العملي نجدُ أن المسـؤولين عن تنظيـم العمل المكتبـي مطالبون باتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع السُّـلطات والمسـؤوليات على المسـتويات الإدارية، وفقاً لعوامل واعتبارات مُحدَّدة تحَدِّد الأسـلوب التنظيمي الذي تعتمده المنظمة في ممارسـة السُّلطات والصلاحيـات بين مركزية أو لامركزية. وهناك عددٌ من العوامل والاعتبارات التي تحَدِّد أيٌّ من الأسـاليب التنظيمية تعتمده المنظمة في عملية تنظيم الوحدات الإدارية المختصَّة بأداء الأنشطة المكتبية، ومن هذه العوامل (الحميري، ٢٠١٥):

- **حجـم المنظمة والمرحلة التي تمرُّ بها:** وبالتالي حجـم الأعمال المكتبية فيها. فكلما كانت المنظمة صغيرة الحجم وحديثة التكوين؛ يُفضَّل اتباع الأسلوب المركزي، ومع توسُّع أعمالها وتنوُّعها تتجه نحو اللامركزية لتسهيل إنجاز العمل.
- **درجة تقارب وتباعد المباني الخاصة بالمنظمة:** ورغم عدم أهمية ذلك مع اسـتخدام نظم المعلومات والاتصالات في أداء معظم الأنشطة المكتبية؛ فإنه لا يزال هناك حاجةٌ للتواصل المبـاشر في أثناء أداء بعـض المهامِّ. فإذا كانت مباني المنظمة متباعـدةً؛ يتمُّ الاتجاه نحو اللامركزية؛ لتمكين الأفراد العاملين من سرعة إنجاز العمل من جهة، وتسهيلاً للعملاء من جهةٍ أخرى، بدون الحاجة إلى الانتقال إلى المباني الأخرى، والعكس صحيح.
- **طبيعة العمل ودرجة تعقيده:** فكلما كان العمل ينطوي على مستويات عالية من التركيز، ويتطلـب مؤهلات وخبرات عالية؛ يُفضَّل أن يتمَّ أداؤه في وحدات إدارية مركزية، تحقق مسـتويات إنجاز عالية المسـتوى، من قِبل أفراد مُتخصِّصين. في حين يتمُّ اتباع اللامركزية بالنسبة للمهامِّ البسيطة للمحافظة على سهولة الأداء، وتوفير الوقت والجهد.
- **كفـاءة الأفـراد ومدى قدرتهـم على تحمُّل المسـؤولية:** ذلك أن الأفـراد ذوي المؤهلات والقـدرات العاليـة يُمكِنهم تحمُّل مسـؤولية وإنجاز العمل كما هـو مُخطَّط له، بدون الحاجة إلى الإشراف المباشر؛ وبذلك يتمُّ اتباع أسلوب اللامركزية، والعكس صحيح.

- **سِرِّية المعلومات التي يتمُّ التعامل معها:** فكلما اتصفت المعلومات التي يتمُّ التعامل معها بدرجةٍ من السِّرية؛ يتمُّ الاتجاه نحو المركزية لمحاولة الحِفاظ على سِرِّيتها ومنعاً لتسرُّبها؛ وذلك بتقليص عدد الأفراد المتعاملين معها.
- **الموارد المادية المتاحة:** إن اختيار أسلوب اللامركزية في أداء الأنشطة المكتبية؛ يعني توزُّعها في كافــة الوحــدات الإدارية في المنظمة؛ وهو مــا يعني ضرورة توفير المســاحة الكافية، والتجهيــزات المكتبية اللازمة لأداء العمل؛ مما يترتب عليــه ارتفاعٌ في التكاليف. لذا وفي حال وجود الميزانية المحدودة؛ فسيتمُّ الاتجاه نحو المركزية في أداء تلك الأنشطة.
- **أســاليب الإشراف المتَّبعــة:** ذلك أن اللامركزية لا تعني الفــوضى في أداء العمل؛ بل تعني أن العمــل يتمُّ وفق ضوابط وإجــراءات مُحدَّدة في مواقع مختلفة في المنظمة؛ فيجب أن يصاحب اللامركزية نوعٌ من الرقابة؛ للتأكُّد من جودة أداء العمل بما يتناسب مع المعايير المحَدَّدة. وبالتالي كلما كانت وسائل الرقابة ضعيفةً يُفضَّل اتباع المركزية.

طرق وإجراءات العمل المكتبي:

تُمارِس الإدارة المكتبية أنواعاً مختلفةً من الأنشــطة والمهامِّ؛ من أجل إنجاز أعمالها، وفق إجراءات عمل مُحدَّدة تمثِّل طريقة العمل الروتينية التي يتبعها الأفراد لأداء مهامِّهم. وعادةً ما يتمُّ الاســتعانة بمختصِّين في التنظيم والأســاليب؛ لتحديد إجراءات العمل وفق الأساليب العلمية الصحيحة. وقد ارتبطت الأعمال المكتبية بكثيرٍ من القواعد والإجراءات والتعليمات المُحدِّدة لكيفية أدائها؛ فمثلاً: لا يمكن لكاتب الرســالة أن يكتب الرسالة إلا باتباع عددٍ من الإجراءات المُعتمَدة: إجراءات إعداد الرسالة، وإجراءات التوثيق اللازمة للإرسال.

تقــوم المنظمات بأنــواعٍ مختلفة من العمليات والأنشــطة التي تهــدف إلى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، ويُطلَق عليها عددٌ من التســميات، مثل: إجراءات العمل، طرق وأســاليب العمــل، وغيرها. وتُعَدُّ الإجراءات وســيلةً يمكِن من خلالها القيامُ بالأعمال؛ وذلك على شــكل خطواتٍ متسلســلة تُترجَم من خلالها الخطط والسياســات العامة إلى أســاليب مُحدَّدة للقيام بالعمل، (القاضي، ٢٠١٥). وتمثِّل مجالاتُ التنظيم وأســاليب العمل الإطارَ العام الذي يشــمل إعــداد الجهاز الإداري، وتوزيع الواجبات والصلاحيــات والأعمال على الأفراد؛ إضافةً إلى تنظيم عملية تسلســل السُّلطة واتخاذ القرارات وأســاليب الاتصال والعلاقات، والوحدات الإدارية في

المنظمة، ويقوم ببناء الهياكل التنظيمية، وتبسـيط إجـراءات العمل، وإدارة النماذج، وتصميم مكان العمل. ويشـتمل نشـاط التنظيم والأسـاليب على دراسـة الهياكل التنظيمية، ودراسة الأساليب، وتصميم مكانِ العمل، وتحليل الإجراءات وإدارة النماذج والسِّجلات (إدريس، ٢٠١٥).

ورغـم التطوُّر الذي طرأ على المنظمات اليوم؛ فإنها ما زالت متأثرةً بالأفكار البيروقراطية التي ظهرت منذ نشـأة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي تأثرت وبدرجة كبيرة بنظرية الإدارة البيروقراطية التي نادى بها رائدُ هذه النظرية وهو الألماني ماكس فيبر Max Weber. وتهدف إلى تحديـدِ مجموعةٍ من القواعد والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سَـيْر العمل في المنظمات الكبيرة. فالبيروقراطية كمصطلح تشيرُ إلى المنظمات الضخمة في حجمها والمعقدة في أعمالها؛ لذا فهي الحل - بحسب النظرية - لضمان نظام إداري يحكم العمل بدقة، ويكون قادراً على تنفيذ الأعمال بكفاءة. أو هو «مجموعة المبادئ والأسـس الإدارية القادرة على ضبط الأمور بدقة في المنظمات الكبيرة، مثل الأجهزة الحكومية» (العلي وآخرون، ٢٠١٤).

تتميَّز المنظماتُ وفق النموذج البيروقراطي بتحقيق أقصى قدرٍ من الكفاءة، في سـعيها إلى تقديم خدماتها لعملائها، عن طريق اعتماد الهيكل التنظيمي الهرمي، وتقسيم الإدارات إلى المستويات: العليا، والوسطى، والدنيا. وبالتالي اتخاذ ما يلزم لتقسيم الأعمال والتخصُّص فيهـا، مع تحديد نطاق الإشراف وفقـاً للصلاحيات المحَدَّدة للمديرين، الذين يعملون وفق قواعد وإجراءات وتعليمات باعتماد التقييم الموضوعي للأداء، وتوثيق كافة هذه الممارسات عن طريق مكاتب مُتخصِّصة، مع الحفاظ على أسرار المنظمة وعدم إفشائها، ومراعاة درجة السِّرية وفقاً لطبيعة العمل فيها.

تُمارِس الإجراءاتُ دوراً مهماً في تسهيل العمل الإداري، وتقديم خدمات سريعة وبجودة عالية للمستفيدين، مع التركيز على تقليل الجهد المطلوب من الأفراد والوقت اللازم لتقديم الخدمة؛ لأنها تُحدِّد مُسبَقاً الخطوات والمتطلبات اللازمة لإنهاء العمل. إضافةً إلى ما يُحققه التنميـط من فوائد؛ نظراً لاتباع إجراءات مُوحَّدة للأعمال المتشـابهة؛ مما يحقق المسـاواة في تقديـم الخدمة، ويقلل المجهود الفكري والبدني المبـذول لأداء العمل؛ وبالتالي تخفيض نفقـات الأداء (الحـارثي، ١٤٣٦). وترتبط الإجـراءات ارتباطاً وثيقاً بالسياسـة الإدارية في المنظمة؛ فالسياسة تضع المبادئ العامة، وترسم الخطوط العريضة؛ في حين تُحدِّد الإجراءات

خطوات التنفيذ وفقاً للسياسـة العامة. ويُمكِن القولُ بأن السياسات تحَدِّد ما يجب القيام به؛ في حين أنَّ الإجراءات تحَدِّد كيفية الأداء.

تُعرَّف الإجراءات بأنها «سلسـلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجبُ اتباعها لتنفيذ عملٍ ما؛ فهي عبارة عن المسـار الذي يجبُ اتباعه داخل المنشـأة لإتمام عملٍ من الأعمال» (إدريس، ٢٠١٥: ١٥٧). فهي تمثِّل خططاً موضوعةً للأفراد، ويقع على عاتقهم مهمة تنفيذها بدقة في أداء أعمالهم، وخاصةً عند القيام بالأعمال المتكررة. وبذلك تحقق الإجراءاتُ الكثيرَ من الأهداف للمنظمة والعملاء؛ فهي تؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل، وفي الوقت نفسـه تسـاعد على كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمة. وبالتالي تعملُ على تحسـين جودة الخدمات المقدَّمـة للعمـلاء، وتحقِّق السرعة في الإنجاز. ومن خلال توحيـد أداء الأعمال المكتبية في المكاتـب؛ تقلِّل الإجراءات من المجهود الفكري للأفراد، وتجنُّـب الفوضى في القيام بالعمل الذي قد يحدث نتيجة العمل وفق الاجتهادات الشخصية للأفراد.

تُمثِّل إدارة إجراءات العمل فلسفةً إداريةً تهدفُ إلى قياس وإدارة وتحسين إجراءات العمل، وتشـتمل عـلى كلِّ الطرق الممكنة لتغيير إجراءات عملٍ ما، وتشـمل أيضـاً مجموعة المعرفة والأدوات والتقنيـات المُسـتخدَمة في تحسـين أداء إجراءات العمل، وبالتالي تحسـين الكفاءة والفعالية عن طريق مواءمة الأنشـطة والموارد البشرية، وزيادة سرعة التغيير لوضع إجراءات عمـلٍ جديدة خاصةً مـع اعتماد التقنيات الحديثـة في العمل المكتبي والاتجـاه نحو الإدارة الإلكترونية؛ مما يُعزِّز فلسفة خلق مَيْزة تنافسية والحفاظ عليها عن طريق دمج الأنشطة.

تتمُّ عملية إدارة إجراءات العمل وفق ثلاث مراحل؛ تبدأ بفهم المشـكلة التي يُسـبِّبها الإجراء المـراد تصحيحه، وتحديد نطاق عمله، ومن ثم جَمْـع المعلومات من خلال الأفراد المكلَّفين بأدائه، والعملاء المسـتفيدين من خدماته، وباسـتخدام عددٍ من النماذج وخرائط تدفـق العمل التي يعدهـا فريق إعادة تصميـم الإجراءات. بمجرد اعتـماد الإدارة العليا للمنظمـة نطـاق العمل؛ يقوم فريق تحسـين الإجراءات وإعادة التصميـم؛ وذلك بتحليل المشـكلة والوقوف على أسـبابها، ودراسـة النتائج المترتبة عليها؛ وبناءً على ذلك يتمُّ إعادة تصميم الإجراءات، مع أهمية التركيز على مرونة الإجراءات وإخضاعها للتحسـين المسـتمر (BP Trends Associates, 2013).

عــلى الرغم من الفوائد التي تحققها الإجراءات للمنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين؛ فــإن الإجراءات في بعــض الأحيان تُصبِــح عِبئاً على المنظمــة، ومعيقاً للإنجــاز. فقد تؤدي الإجراءات الطويلة والمعقدة إلى مشــكلاتٍ في أداء العمل. وهناك عددٌ من الأسباب التي قد تؤدي إلى تعقيد وطول الإجراءات؛ يأتي في مقدِّمتها الأفراد أنفسهم؛ إما بسبب قِلة دافعيتهم للعمل أو ضعف مســتوى مهاراتهم وقدراتهم، أو قد تُســهِم ظروف العمل المادية وتصميم المكاتــب وعــدم مراعاتها لمبادئ التصميم العلمية في طول الإجــراءات، كما قد يكون للإدارة دورٌ في ذلك عند اعتمادها للأساليب التقليدية في إنجاز الأعمال، وعدم اتباع الأساليب التقنية التي تقصر دورة المعاملة وتبسِّــط إجراءات العمل (إدريس، ٢٠١٥)، كما ســبَّب التوسُّــع في النظــام البيروقراطي مُعوِّقات كبيرة للعمل؛ فأصبــح التقيُّد بالأنظمة هو الهدف بغض النظر عــن تحقيقه للأهداف المحَدَّدة في الخطة؛ مما ســبَّب التعقيد وعــدم المرونة وظهور الروتين المكتبي الذي نتَج عنه اكتفاءُ العاملين بأداء الحَدِّ الأدنى من العمل الذي يكفل اســتمراريتهم في المنظمة، وتمسُّكهم بالروتين الذي يعطيهم الشعور بالتحكُّم والسيطرة، وبالتالي عدم القدرة على تلبية احتياجات العملاء؛ وبالتالي كثرة الشكاوى وانخفاض كفاءة العمل في المنظمة.

تحــاول المنظمات الآن جاهدةً العمل على تقليل الروتين في أداء أعمالها عامة، والأعمال المكتبية خاصة، وتبســيط الإجراءات وتقصيرها، والتخلُّص من عمليات التســجيل والتوثيق التي ليس لها داعٍ، بالشــكل الذي يُســهِم في تيســير الأعمال، وفي الوقت نفسه ضبط الأداء بإجــراءات مُقنَّنــة؛ فأصبح مــن الواجب على المنظــمات النظرُ في إدارة إجــراءات العمل وتبســيطها؛ إذ تســتهدف عملية تبســيط الإجــراءات أداء العمل بأســهل وأفضل طريقة، والتخلُّــص من الإجراءات غير الضرورية التي تســتنفذ الكثيرَ من وقــتِ الأفراد؛ من خلال التعرُّف على المشكلات والحَدِّ من العوامل التي تعيق تدفق العمل وانسيابه.

وقد اهتمَّت المنظمات الحكومية في الســنوات الأخيرة بتحســين مستوياتِ الأداء، وزيادة جودة الخدمات المقدَّمة؛ وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في أداء الخدمات المكتبيــة واعتماد التقنية الحديثة؛ للتغلُّب على المشــكلات التي تعاني منها. وتُعَدُّ مشــكلة تعقد الإجراءات والبيروقراطية والمركزية الشــديدة في أداء العمل؛ من أقدم المشــكلات التي تعاني منها المنظمات الحكومية، ومن هنا جاءت ضرورة اتباع أفضل الأســاليب للقيام بتحليل وتبسيط الإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال المكتبية، واستبعاد الخطوات غير الضرورية للوصول

إلى أفضـــل طرق الأداء، وأقلها في الوقت والجهد والتكلفة. عن طريق اســـتخدام عِدة أدوات لتبســيط الإجراءات، مثل: الخرائط التحليلية في دراسة وتحليل الأعمال المكتبية، وتُوجَد ثلاثة أنواع لخرائط الإجراءات تهتم بتحليل وتدفق وانسياب العمل، هي (المخلافي وآخرون، ٢٠١٣):

- **خريطة توزيع العمل،** التي تمثل تبويباً مُبسَّطاً للأعمال المكتبية التي يؤديها الأفرادُ في كلِّ وحدةٍ تنظيمية على حِدَة مُصنَّفة وفقاً لأوجه النشـــاط الرئيسية، مع تحديد الوقت الذي يستغرقه كلُّ إجراء؛ وبالتالي يتمُّ تحديد إجمالي الوقت الذي يستغرقه كلُّ نشاط.
- **خريطة سَـــيْر العمل؛** حيث يتمُّ إنجاز العمل من البداية للنهاية مُســـتخدماً في ذلك رموزاً سهلة الفهم (O عملية، □ تدقيق أو فحص، ➔ نقل أو حركة، ▽ حِفظ أو إتلاف، D تأخير أو تأجيل أو إلغاء).
- **خرائط تدفق البيانات،** وهي المدخل الجديد في تحليل وتصميم النظم؛ حيث تُعَدُّ الخرائط من عِدة مستويات؛ تبدأ من المستوى العام إلى المستوى الأكثر تفصيلاً.

وقد أســـهم اســـتخدام الأنظمـــة في مجال الأعـــمال المكتبية في التخلُّص مـــن الكثير من الإجراءات الروتينية والمعقدة، بدون أن يضطر كلٌّ من الأفراد القائمين على إنجازها للتحرك مـــن مكاتبهـــم، وينطبق هذا الأمر على العمـــلاء الذين أصبـــح في مقدورهم الحصول على احتياجاتهم بدون زيارة موقع المنظمة، وبكفاءة أكثر.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مدى صِحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- إن الغرض الأساسي للتنظيم؛ هو التأكد من أن النتائج تطابق الخطط. ( )

....

٢- من متطلبات التنظيم الإداري الناجح؛ التوازن بين السُّلطات والمسؤوليات. ( )

....

٣- التنظيم يمثل التنسيق بين الجهود للوصول للهدف. ( )

....

٤- من أهمِّ مُتطلبات التنظيم الإداري الجيد؛ التنسيق بين كافة أعمال الوحدات الإدارية. ( )

....

٥- يُقصَد بوحدة الهدف في التنظيم؛ أن كلَّ فرد يقوم بعمل واحد. ( )

....

٦- الدليل التنظيمي: هو عبارة عن رسم هيكلي يُوضِّح توزيع الوحدات الإدارية في المنظمة. ( )

....

٧- ينشأ التنظيم غير الرسمي بناءً على العلاقات الرسمية بين الموظفين وبعضهم مع بعض. ( )

....

التمرين الثاني:

لكلِّ سؤالٍ فيما يلي إجابةٌ واحدةٌ صحيحة حَدِّدها:

١- إنَّ وَضْع نظامٍ لتوزيع المهامِّ والعلاقات والاتصالات التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها هو:

- الكادر الوظيفي.
- اللامركزية.
- المركزية.
- الهيكل التنظيمي.

٢- السرعة في أداء العمل، وإتقانه؛ وبالتالي ارتفاع الإنتاجية من مزايا:

- وحدة الأمر.
- التخصُّص وتقسيم العمل.
- نطاق الإشراف.
- وحدة الهدف.

٣- تتمثل الوحدات المسؤولة عن الاتصالات والمعلومات في المنظمات في مستوى:

- الإدارة الإشرافية.
- الإدارة الوسطى.
- الإدارة العليا.
- تتوزَّع تلك المسؤولية في ظلِّ النظام المتكامل على كافة المستويات الإدارية.

التمرين الثالث:

- حَدِّد ما هي الأسباب التي قد تؤدي إلى تعقد الإجراءات؟

....

الفصل الرابع

المكتب ودوره في المنظمة

يُعَــدُّ المكتبُ المركــزَ الرئيسيَّ للمعلومــات والاتصالات في المنظمة، وهــو مركزُ الذاكرة والتحكُّــم فيها؛ وذلك لدوره الفعَّال في تســهيل أعمالها، بإنجــازه لخدمات مهمة للمنظمة ككل. وتُعَدُّ البيانات والمعلومات العصبَ الرئيسيَّ للعمل المكتبي، وتقع على عاتق المكتب مسؤولية اســتقبالها ومعالجتها وحِفظها؛ بغرض توفير خدمات التزويد بها للأفراد العاملين في المنظمة، بحســب الصلاحيات المحَدَّدة لهم. وبناءً على هذا الدور الذي يمارســه المكتب في المنظمــة؛ فإن الأعمال المكتبية تهدف إلى القيام بعددٍ مــن المهامِّ يمكِن توضيحها كالآتي (GTN, 2018 ؛Samantaray, 2017):

مفهوم المكتب وأهميته:

يُنظر إلى المكتــب باعتباره المكانَ الذي تُنجَز فيه الأعمالُ المكتبية المختلفة؛ فمن خلاله يتمُّ استلام المعلومات وتصنيفها وحِفظها وتقديمها للمستفيدين؛ ليشكِّل قناةً إيجابيةً فاعلةً تُســهِم في نقل وتبــادل المعلومات داخل المنظمة وخارجها. ولقــد تزايدت أهمية المكتب خلال الســنوات الماضية؛ نتيجةً لتزايد أهمية العمل المكتبي، وزيادة الطلب على الخدمات التي يُقدِّمها؛ فلم تَعُد وظيفته تقتصرُ على اســتلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحِفظها فقــط؛ بل أصبح مركزاً مهماً لتقديم خدمة المعلومات إلى كافة الإدارات والأقســام بالسرعة والدقة اللازمة. وكلما كانت تلك المعلومات كاملةً ودقيقة، ويتم توفيرها في الوقت المناسب؛ ينعكس ذلك على سلامة القرارات الإدارية والتنفيذية. وكلما كانت تلك المعلومات خاطئة أو لم يتم وصولها في الوقت المناســب للمســؤولين عن اتخاذ القرارات الإدارية أو التنفيذية؛ أدَّى ذلــك إلى اتخــاذ قرارات غير دقيقــة إن لم تكن خاطئةً كليةً (عبــوي، ٢٠١٥؛ الشريف وعبد العليم وبيومي، ٢٠١٣).

ونتيجةً للتطوُّر في مفهوم المكتب؛ أصبح يُشكِّل محوراً أساسياً للعمل في المنظمة، يشمل جميع الممارســات فيها كافة مســتوياتها التنظيمية، بدءاً من اســتقبال وإنشاء المعلومات،

وانتهاءً باتخاذ القرارات ورســم السياسات والإستراتيجيات. وما يمثله ذلك من أهميةٍ كبيرةٍ لــلإدارة خاصة، وقد ظهر اتجاهان في تحديد مفهوم المكتب؛ يــرى الاتجاه الأول أنه عبارة عــن غرفة تضمُّ الأفراد الذيــن يؤدون الأعمال؛ حيث عرَّف قامــوس Webster Merriam المكتب بأنه عبارة عن «غرفة، أو قسم، أو مبنى تُستخدَم لتقديم خدمات معينة». وعرَّفته البلقاسي (٢٠١٧: ٣) بأنه «ظاهرةٌ معماريةٌ وتصميمية واجتماعية تشيرُ إلى المكان الذي يتمُّ فيه أداء الأعــمال المكتبية المتعلقة بإنجاز المعاملات، وإعداد وتســجيل وتحليل المكاتبات والوثائــق؛ لغرض توصيل المعلومات المناســبة للمســتويات الإداريــة في المنظمة». وعرَّف (Clarecomputer,2015: 3) المكتب بأنه «الموقع المادي مع مســاحة مُحدَّدة للأفراد؛ لكي يؤدوا عملهم». ويحتوي مكتب اليوم على أجهزة وأفراد يأتون يومياً إلى المكتب؛ لكي يقوموا بإنجاز المهامِّ المطلوبة منهم.

أمَّا الاتجاه الثاني؛ فيرى أنه من الخطأ الإشارة إلى المكتب بوصفه مكاناً مُحدَّداً؛ لأن المكتب باســتخدام التقنيــة الحديثة يمكِن أن يكــون في أيِّ مكان، يتمُّ فيه إنجاز أنــواع مُحدَّدة من العمل. ويرى آخرون أن المكتب يشيرُ إلى الوظائف المُنجزَة من قِبل مجموعةٍ من الأفراد، أكثر من كونه مكاناً؛ إذ يتمُّ أداء العمل المكتبي من خلال جمع ومعالجة وفرز وتوزيع المعلومات (Chopra and Gauri, 2015). ومما ســبق يُمكِننا تعريف المكتب بأنه أيُّ مكان تُؤدَّى فيه الأعمال المكتبية، على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، وبما يحقق أهداف المنظمة.

أنواع المكاتب:

عادةً ما يُشــار إلى المكاتب بمُســمَّيات مختلفــة تبعاً لخصائص ومعايــير مُحدَّدة، منها المكاتــب حســب التصميم الهنــدسي الخــاص بهــا (GTN, 2018؛ Samantaray, 2017؛ المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦؛ الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية، ٢٠١٦). ويُوجَد في المنظمة عموماً نوعان من المكاتب بحســب التصميم الهندسي الخاص بها؛ **أولهما:** المكتب التقليدي المتمثــل بالمكتب المغلــق أو المكتب الخاص الــذي يمثل المكان الــذي يُخصَّص للمديرين في المنظمــة مراعاةً لموقعهــم الوظيفي، أو الأفراد الذين تتطلــب طبيعة أعمالهم نوعاً من الخصوصيــة والسرية. وغالباً ما يكون هذا المكتب مغلقاً، ويلحق به مكتب للســكرتارية. **وثانيهــما:** هو المكتب المفتوح، وهو عبارة عن قاعة كبيرة تضمُّ معظم الإدارات والأقســام،

ولا يفصــل بين العاملين فيها حواجز عالية؛ بل يســتعمل فواصل عــلى ارتفاعات مختلفة، مصنوعة من الخشــب، أو الجبس، أو الألمونيوم، أو الزجاج؛ ليَسْــهل فكُّها وتركيبها. وعلى الصعيد العملي؛ فإن أغلب المنظمات تستخدم مزيجاً من المكتب المفتوح، والمكتب المغلق وفقاً لاحتياجات العمل، وبما يناسب المكانة الوظيفية للأفراد الذين يعملون فيها.

يُصنِّــف البعــض المكاتبَ في المنظمة بحســب درجة علاقتها مع العمــلاء، ويمكِن تمييزُ ثلاثــة أنواع منها؛ إذ يمثل المكتــب الأمامي المكتب الذي له علاقة مباشرة مع العملاء، مثل: التسويق، المبيعات وخدمة العملاء. تكون مهمة المكتب الأمامي استقبال الزوار ومقابلتهم والترحيب بهم ومعالجة استفســاراتهم. بينما يُعرَّف المكتب الأوسط بأنه المكتبُ التنفيذي الــذي يُنجِز العمليات التــي يتطلَّبها المكتب الأمامي، ويحقق التدفق المناســب للعمل في المنظمــة، وللمكتــب الأوســط دورٌ مهمٌّ وحيوي؛ لأنــه حلقة الوصل بــين المكتب الأمامي والمكتب الخلفي، وعادةً ما يتمُّ الإشراف عليه من قِبل مديري المكتب الخلفي، مثل: أقسام الخدمات المالية. وأخيراً؛ يُعَدُّ المكتبُ الخلفي جزءاً من العمليات التنفيذية، وفيه يتمُّ إنجاز الأعمال في المنظمة؛ ولأن المكتب بعيدٌ عن الاتصال المباشر مع العملاء؛ فهو يقع في المكاتب الخلفيــة في المبنى. وتتركَّز أعمالهم في الإنتاج أو تطوير المنتج، أو الخدمة، أو الإدارة، أو أيِّ عمل لا يتطلب اتصالاً مباشراً مع العملاء، مثل: الإدارة العليا، وتقنية المعلومات وغيرها.

ومع التوسُّــع في اســتخدام التقنية لأداء العمل المكتبي؛ ظهرت عِدة أنواع من المكاتب بحســب مستوى استخدامها للتقنية، ويمثل المكتبُ التقليدي كلَّ مكتب تُؤدَّى فيه الأعمال المكتبية في غرفةٍ مُعدَّة لهذا الغرض، بمزيجٍ من العمل الورقي والعمل الإلكتروني، وبالاستعانة ببعــض الأجهزة والتقنيات المكتبيــة. في حين يُعَدُّ المكتبُ الإلكتروني نظاماً متكاملاً ومتعدد الوظائــف، يعبِّر عن الاســتخدام المتزايد لتقنية المعلومات المعتمدة على الحاســب الآلي في العمل المكتبي، عن طريق اســتخدام البرامج التطبيقية المرتبطة بشــبكة العمل؛ مما يقلل الاعتماد على العمل الورقي، ويسرِّع من إنجاز الأعمال، وتحسين مستويات الدقة والكفاءة في العمل. وظهر المكتب الافتراضي ليشــكِّل مزيجاً من نظام الاتصالات والمعلومات لتقديم الخدمات والعمل باحترافية دون الحاجة إلى وجود المكاتب بشكلها التقليدي. وبهذا يعمل على تخفيــض التكلفة، وتحقيق المرونة في العمل دون الحاجة لوجود موقع مُحدَّد للعمل. كما ظهرت أنواع أخرى من المكاتب التي استفادت من المرونة التي وفرتها التقنية المكتبية،

بمــا يلبِّي احتياجــات العمل، ومنها المكتب المتحرِّك، وهو مكتب شــبيه بالمكتب التقليدي؛ ولكنه ينتقل من مكانٍ إلى آخر. وله عِدة أشــكال، مثل: العمل من المنزل، العمل عن بُعَد في منطقــة جغرافية غير مُحدَّدة، المكتب المتنقل الذي يذهــب إلى منطقة العميل مباشرةً لتقديم الخدمة.

وظائف المكتب:

مــع تأثُّر المنظمات بالتطــوُّرات الإدارية والتقنية والاتصالية؛ حافــظ مكتبُ اليوم على دوره الحيوي بالنسبة للمنظمة، وامتدَّت التطوُّرات الحاصلة لتطال وظائف المكتب؛ فأصبح مكتب اليوم بالإضافة إلى مهمته الأساســية في ضبط تدفــق المعلومات مطالباً بالقيام بمهام إضافية، مثل: التوجيه، والرقابة، والتنسيق للعمل المكتبي؛ حيث يمارس المكتب عِدة وظائف داخل وخارج المنظمة، تنقسم إلى نوعين رئيسين يمكن توضيحهما بالآتي (GTN, 2018):

الوظائف الأساسية:

تتمثل الوظائف الأساسية للمكتب بدرجةٍ رئيسية في استقبال وجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات؛ وذلك بجمع المعلومات من مصادرها الداخلية، مثل: الرسائل، والمذكرات، والملاحظــات، والتقارير، ومحاضر الاجتماعات، والأوامر والتعليــمات، والنظم والإجراءات، وغيرها. أو من المصادر الخارجية، مثل: الرسائل، والبرقيات، والاستفسارات، والفواتير الواردة من المنظمات المختلفة. ومن ثم العمل على توثيق تلك المعلومات بشكلٍ منطقي؛ لتسهيل عملية الرجوع إليها بحســب احتياجات العمل؛ وذلك لما تحققه من فائدة في عملية رســم السياســات واتخاذ القرارات. وما يتطلبه ذلك من الإجراءات اللازمة لمعالجتها؛ فقد تقتضي متطلبات العمل تحويل المعلومات الواردة من أشكالها التي وردت فيها: الرسائل، التقارير، المذكرات وغيرها، إلى أشــكالٍ أخرى من التقارير والإحصائيات والأشــكال التوضيحية مثلاً؛ ليتم إجراء المقارنات واستخراج المعلومات بالشكل الذي يلبِّي احتياجات المستفيدين منها، وبما يتلاءم مع طبيعتها ويُسهِّل الوصول لها واستيعابها.

كما يتمُّ في المكتب اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحِفظ جميع المعلومات الواردة إلى المكتب بأسلوبٍ علمي منطقي؛ لضمان استرجاعها والاستفادة منها مستقبلاً، مع تقرير مُدد الحِفظ

الخاصة بكلِّ نوع منها بناءً على أهميتها وعلى الأنظمة الخاصة بالمنظمة، وبما يحقق تزويد المستفيدين بالمعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، ومتابعة تدفقها بانسيابية بين الإدارات المختلفة.

الوظائف المساعدة:

هي مجموعة الوظائف التي تُمارَس لإدارة المكتب وتهيئة عوامل البيئة المناسبة للعمل؛ عن طريق القيام بوظائف الإدارة في المكتب، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، والرقابة، والعمل على تطوير أنظمة المكتب والإجراءات، مع استخدام الأساليب العلمية في الإدارة المكتبية، عن طريق: أتمتة المكاتب وتبَنِّي الأدوات المساعدة على ترشيد استهلاك الوقت والعمل، وتحليل أساليب العمل والحرص على تطويرها، وضمان أن تكون الإجراءات المتبعة في المكتب على مستوى من الكفاءة والفعالية. وما يتطلبه ذلك من ضرورة توحيد الإجراءات وتصميم النماذج الخاصة بها وإدارتها؛ لضمان استخدامها بالطريقة الصحيحة؛ حتى لا تصبح مجرد أعمال ورقية روتينية. ومن واجب المكتب العمل على تطويرها لتخدم الغرض الذي صُمِّمت من أجله.

خصائص المكتب:

ومع تأثر المنظمات بالتطوُّرات الإدارية والتقنية والاتصالية؛ حافظ مكتبُ اليوم على دوره الحيوي بالنسبة للمنظمة، وامتدت التطورات الحاصلة لتطال أنشطة المكتب؛ فأصبح مكتبُ اليوم بالإضافة إلى مهمته الأساسية في ضبط تدفق المعلومات مطالباً بالقيام بمهام إضافية، مثل: التوجيه، والرقابة، والتنسيق للعمل المكتبي (Samantaray, 2017)، وظهرت خصائص جديدة ميَّزت مكاتب اليوم، بناءً على تغيُّر المهام التي يقوم بها، يمكن إيجازها بالآتي (GTN, 2018؛ المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦؛ Chopra and Gauri, 2015):

- **المكتب قناة للمعلومات:** يقوم العمل المكتبي على تقديم خدمات المعلومات للأفراد داخل المنظمة وخارجها على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم؛ من خلال القيام بجميع الأنشطة المتعلقة باستقبال المعلومات وتحليلها وحِفظها وتقديمها للإدارات والأقسام المختصَّة بها، وتسهم هذه الخدمات إسهاماً فعَّالاً في الجوانب التالية:

- الاستفادة من المعلومات في صناعة القرارات، وتوليد الأفكار والسياسات.
- حِفظ كافة الوثائق والسجلات المتعلقة بالعمل بطريقة مناسبة ومُحدثة.
- تأمين احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة من المعلومات الشخصية عنهم، وخاصةً ما يتعلق بحقوقهم المالية، مثل: الرواتب، والأجور وفق الإجراءات المتبعة.

- **المكتــب قناة للاتصالات:** يُســهِّل العمل المكتبي عملية الاتصــالات الداخلية والخارجية، والتنسيق بين الأنشطة في مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة. وبالتالي؛ فإنه يحقق الجوانب التالية:

- تنســيق العمل المكتبي بين الإدارات والأقســام المختلفة. وما يقوم به من دورٍ فعَّال في المســاعدة على القيام بالوظائف الإدارية، مثل: التخطيط لسياسات العمل وضمان تنفيذها، وتوجيه وتنسيق الأنشطة في الإدارات والأقسام المختلفة، كما يساعد في عملية الضبط والرقابة على الأداء باعتماد المعايير واســتخدامها في قياس الأداء، والمساعدة في معالجة المشكلات التي قد تطرأ؛ لضمان إنجاز العمل بالدقة والشكل المطلوب.
- يضمــن تفعيــل العلاقات بين المنظمــة والمتعاملين معها؛ فهو يقــوم بدورٍ مهمٍّ في المحافظة على علاقات جيدة بالعملاء، وبالتالي المســاهمة في تكوين سُــمعة طيبة للمنظمة؛ نظراً لأن جميع العمليات التي تؤديها المنظمة يتمُّ أداؤها بواسطة الأعمال المكتبية، مثل: عمليات البيع، والاتصال مع المنظمات الأخرى، والمورِّدين، والعملاء؛ حيث يقوم المكتب باســتقبال طلباتهم واستفســاراتهم وشكاواهم ومعالجتها عن طريق سلســلة من الأنشطة المكتبية، وتقديم الخدمات الاتصالية. ويُشكِّل العمل المكتبي حلقة وصل بين المنظمة والمتعاملين معها؛ بهدف تقديم صورة حســنة عن المنظمة في أذهان المتعاملين معها. وبالمقابل؛ فإنه يقوم بنقل وجهة نظر الإدارة في السياسات والأهداف والبرامج المتعلقة فيها للجمهور الخارجي للمنظمة.

- **المكتب وحدة خدمات:** يمثل المكتب مركز خدمات لمختلف إدارات وأقسام المنظمة؛ فهو يقوم بأداء الخدمات المكتبية، مثل: معالجة الاتصالات، وإدارة الوثائق، والنســخ، وغيرها.

لجميع الأفراد العاملين على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الإدارية، وبما يُمكِّنهم من أداء أعمالهم الأساسية.

- **المكتــب مركزٌ تقني:** مع التطــوُّر التقني الهائل الحاصل في أنظمة المعلومات والاتصالات، ورغبة المنظمات في الاستفادة من التســهيلات والإمكانيات التي توفرها هذه التقنيات - فإن مكاتب اليوم تحتوي على العديد من التقنيات التي تدعم أداء الأفراد للعمل وإنجازه وفق أحســن المعايير، وتغيَّرت طريقة أداء العمل المكتبي، باستخدام جهاز الحاسب الآلي المرتبــط بأجهزة أخرى ونظم وبرمجيات تؤدي أغراضــاً متنوعة؛ إذ حلَّ البريد الإلكتروني محل المراســلات الورقية، وأصبح بالإمكان ربط جميع أنواع الاتصالات الصوتية في شبكة العمــل، كما تمَّ رَبْط تقنية الاتصال مع تقنية المعلومــات؛ لتبادل الوثائق في أثناء عملية الاتصــال. وأصبح اقتنــاءُ هذه التقنيــات والتخطيط لها وتطبيقهــا وصيانتها ضرورةً في منظمات اليوم لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- **المكتب وحدة اجتماعية:** إنَّ اســتخدام التقنية والأساليب الحديثة في أنماط العمل، غيَّرت من طريقة أداء الأنشــطة المكتبية، وأظهرت أنماطاً جديــدةً من الأفراد في المنظمة، مثل: الأفراد العاملين عن بُعْد، الأفراد المتعاونين من خارج المنظمة وغيرهم. وأصبح من المهم اختيارُ الأفراد المدرَّبين الذين يجيدون استخدام التقنية والتعامل مع الأنظمة المُستخدَمة في أداء العمــل، ويملكون مؤهلاتٍ وقدراتٍ ومهاراتٍ جديدةً لتلائم متطلبات بيئة العمل في مكتب اليوم. وحققت التطورات في بيئة المكتب، مســتويات تواصل فعَّالة بين الأفراد العاملين فيه؛ نتيجةً لاستخدام تقنيات ونظم الاتصالات؛ مما أثر إيجاباً على مستوى جودة العمل بالكفاءة والفاعلية المطلوب تحقيقها.

كما يقع على عاتق المكتب القيامُ باتخاذ الإجراءات اللازمة لتهيئة بيئة المكتب المناســبة؛ مــن حيث بناء علاقــات فعَّالة وإيجابية بــين المنظمة والأفراد العاملين فيهــا، وبين المنظمة والمتعاملين معها، إلى جانب ضرورة تأمين وشراء مســتلزمات المكتب من القرطاسية والأدوات اللازمة للعمل بطريقة نظامية تضمَن التدفق السليم لتأمين احتياجات العمل. واختيار وشراء الأثاث والأجهزة والآلات المكتبية بالأنواع الصحيحة، والكمية المناســبة لتأمين البيئة المناســبة للعمــل. وحماية موجــودات المكتب، مثل: المبنى، والتجهيزات والأثــاث وغيرها من الضياع والتلف والاستخدام غير الجيد. ومعالجة جميع المهامِّ المتعلقة بضبط التكاليف في المكتب.

تصميم المكتب:

يُقصَد بتصميم المكتب «وَضْع خطة متكاملة تبَيِّن مواقع الإدارات والأقســام التنظيمية للمنظمة بعضها من بعض، وبعبارة أخرى مدى تقاربها أو تباعدها. ويعتمد ذلك على مدى التشــابه والتكامل في النشــاطات والأعمال التي تقوم بها تلك الوحدات التنظيمية. وكذلك مواقع مكاتب الموظفين داخل المبنى وكيفية ترتيبها، وأماكن جلوسهم والمساحات المُخصَّصة لــكلٍّ منهم» (إدريس، ٢٠١٥: ٢٤٥). كــما تبَيِّن خطة التصميم مواقع الأثاث وكيفية توزيعه وترتيــب المكاتب؛ بالإضافــة إلى مواقع المعدات والآلات والأجهــزة المكتبية، وتوزيعها على الغرف المختلفة، وكيفية تثبيتها، وطريقة الوصول إليها لاستخدامها بسهولة ويسر. كما تهتمُّ خطــة تصميم المكتب بالظروف المادية المحيطة بالمكتب، كأنظمة الإضاءة، وتكييف الهواء، ووســائل تخفيضه أو القضاء على الضوضــاء، وكذلك مواقع خدمــات الموظفين؛ كالمطعم، وغرف الاستراحة، ودورات المياه وغيرها. وبهذا يكون تصميمُ المكاتب بمثابة خارطة توضح مواقع الوحدات الإدارية وأقســامها وترتيبهــا وتحديد ما يلزم؛ للقيام بها مع ضرورة العمل على توفير المناخ الملائم لذلك.

ويســاعد تصميم المكتب على فهم تخطيط المكتب بشكلٍ أفضل؛ بحيث يُمكِن الاستفادة منه بشكل كامل، كما يعكس ثقافة المنظمة ومهامَّها واحتياجات العمل؛ بحيث يراعي قدرة الموظفــين على العمل بكفاءة وفعاليــة (Janice, 2019). ويهدف التصميم الفعَّال للمكتب إلى تجميــع الأفراد بناءً على الوظائف التي يؤدونها؛ فمثــلاً قد يكون من المنطقي أن تكون إدارة المحاسبة قريبةً من إدارة المشتريات؛ حتى يتمكَّن هؤلاء الموظفون من التشاور بعضهم مع بعض حسب الحاجة، وحصولهم على المساحات التي يحتاجون إليها لإكمال مهامهم.

تجدر الإشــارة إلى أن تصميم المكتب يُعزِّز رضا الموظفين من خلال مساعدتهم على أداء مهامهم بســهولة؛ حيث يلغي الحاجة إلى إتمام المهام غير الضرورية عن طريق تسهيل سَيْر الإجراءات؛ لقرب الإدارات أو الأقســام التي تُقدِّم خدماتٍ متتالية بعضها بقرب بعض؛ مما يُسهِّل عملية الإشراف على الأفراد والاطلاع على مُجريات الأمور في المكتب. كما تحقق كفاية المســاحات المخصَّصة للمكتب ســهولة التحرُّك في المكتب، وعبر الأقســام الأخرى. ويراعي المصمِّمــون للمســاحات المكتبية ملاءمة التصميم لانســيابية العمل، ومرونــة التغيُّر وفقاً

لاحتياجــات العمل؛ بحيــث يضمن إمكانية إجراء تعديلات عليه بســهولة عند الحاجة إلى إحداث تغييرات في إجراءات وأساليب العمل؛ بحيث يتماشى تصميم المكاتب مع التغييرات الجديدة؛ حتى يَسْــهُل على الموظفين القيامُ بأعمالهم، ويســاعد على تسلســل وحُسْن سَيْر العمليات الإدارية. وتتطلب مرونة التصميم كذلك إمكانية إجراء تعديلات عليه عند حدوث أيِّ تغــيُّرات في أعداد الموظفين ســواء بالنقص أو بالزيادة؛ إذ إن زيادة عددهم تســتدعي ضرورة إحــداث مكاتــب جديدة تُقدِّم لهــم كلَّ ما هو مطلوب لتأدية المهام. وتســتدعي المرونة كذلك إمكانية توفير مســاحات مناســبة مُجهَّزة لاســتقبال التقنية الجديدة متى ما تطلب الأمر ذلك. لذا؛ فإنه من المهمِّ دراســة تصميم المكتب، والنظر في إعادة تصميمه بما يتلاءم مع التغييرات الجديدة في المكتب (إدريس، ٢٠١٥).

المبادئ العامة لتصميم المكتب:

يُعَــدُّ التخطيــط لتصميم المكتب من أدوات تبســيط الإجراءات، والتي تؤثر على سَــيْر العمل. لذا؛ تسعى المنظمات إلى تكليف المختصِّين للقيام بدراسة وتخطيط تصميم المكتب على الأســاليب العلمية، والمعايير العالمية بهذا الخصوص؛ وذلك عن طريق دراسة الحركات والتنقلات التي يقوم بها الأفراد في أثناء أدائهم للعمل، والعمل على تحليلها لحذف الحركات غير الضرورية، التي قد تســبِّب البطء في إنجاز المهام؛ بسبب بُعْد الإدارات المتداخلة المهام بعضها عن بعض على ســبيل المثال، وتقديم الاقتراحات والتوصيات لإعادة تصميم المكتب. وفي ضوء ذلك تُوضَع خطة التصميم التي تراعي المبادئ التالية (إدريس، ٢٠١٥):

- **انتقال العمل في اتجاهٍ واحدٍ وبشــكلٍ متسلسل:** أن يراعي القائمون على ترتيب الإدارات والأقســام تحقيق انســيابية العمل؛ وذلك بتجميع الأنشــطة المتشابهة بعضها مع بعض، وضمان أن تكون الوحدات الإدارية المرتبطة ببعض الأعمال المشتركة متجاورةً. يتمُّ ترتيب أماكن الأفراد بما يحقق تســهيل تنقل المعاملة بينهم حسب تسلسل إجراءاتها المعتمدة، وانتقالهــا مــن وحــدةٍ إداريةٍ إلى أخرى في نفــس الاتجاه وفي خط مســتقيم أو دائرة أو شــكل U قدر الإمكان؛ مما يؤدي إلى سرعة إنجاز المهام بأقصر الطرق، وبشــكلٍ مُستمرٍّ وانســيابي؛ بحيث يُمكِن مناولتها من موظفٍ إلى آخر دون الحاجة إلى انتظار وصولها، أو يحسِّــن من عملية التواصل بين الأفراد والتشاور في الأمور المتعلقة بالعمل، كما يُسهم في

مَنْع الاختناقات التي قد تحدث بسبب رجوع المعاملة أكثر من مرة إلى نفس الموقع، وما يُسبِّبه ذلك من تأخير إنجازها وضياع وقت الموظفين في التنقلات بين الإدارات والأقسام.

- **الاستفادة القصوى من مساحة المكتب:** أن يُراعَى عند التصميم تحقيقُ أقصى درجة من الاستفادة من مساحة المكتب والسماح بحرية الحركة؛ بما يحقق احتياجات العمل واحتياجات الأفراد، مع مراعاة أن يكون تقسيمُ المساحات متلائماً مع وظائف الأفراد، وأن يكون المكان المخصَّص لكلٍّ منهم مناسباً؛ بحيث يوفر الخصوصية، ويتيح استخدام المساحة إلى الحَدِّ الأقصى؛ فالازدحام في المكتب قد يقلل من كفاءة الأفراد الموجودين فيه، ويبعث على التشتُّت وعدم التركيز.
- **سهولة الإشراف على الموظفين:** إن التصميم الملائم والفعَّال للمكتب يساعد في تسهيل مهمة الإشراف على الموظفين؛ بحيث لا يواجه المديرُ أو المشرف صعوبةً كبيرةً في التركيز على عمله وفي نفس الوقت يظل متاحاً للموظفين، وتمكينه من سهولة التحقق من إنتاجيتهم، إضافة إلى سهولة التنقل بين المكاتب. ففي بعض الأعمال التي تتطلب إشرافاً مباشراً يتمُّ ترتيب أماكن الأفراد؛ بحيث تتجه أنظارهم لنفس الاتجاه، ويجلس المشرف في المكان نفسه مع موظفيه؛ بحيث يكون خلفهم؛ وبذلك يستطيع الإشراف عليهم في وقتٍ واحد.
- **تجنُّب ابتعاد الموظفين عن أماكن عملهم:** إن التصميم الجيد يقلِّل من فرص ابتعاد الموظفين عن أماكن عملهم؛ حتى لا يؤدي ذلك إلى ضياع وقتهم وجهودهم، ويُمكِن أن يتحقق ذلك بوضع المعدات والأجهزة المكتبية التي يحتاج إليها الأفراد قريبةً منهم؛ إذ إن اضطرارهم للانتقال يؤدي إلى ضياع وقتٍ كان يمكن أن يُصرَف على أداء المهام.
- **إعطاء الزوار والعملاء انطباعاً حسناً عن المكتب:** إن المكتب ذا التصميم البسيط والأنيق يُسهِم في إضفاء جوٍّ من الراحة للأفراد الموجودين فيه؛ مما يشجِّعهم على الإقبال على العمل، ويعطي انطباعاً حسناً عن المنظمة للعملاء؛ ليشكِّل عاملاً من عوامل الإعلان لها؛ نتيجة الصورة الحسنة والانطباع الجيد الذي يوحيه التصميم.
- **مرونة التصميم وسهولة تعديله:** تحدث التغييرات في المكتب بشكلٍ مستمر؛ نتيجةً لأسباب تفرضها ضرورات العمل، مثل: إضافة أو حذف أو دمج بعض الإدارات أو الأقسام؛ مما يستدعي تعديل التصميم وترتيب المكتب وفقاً للتغييرات الجديدة. لذا يجب أن يكون التصميمُ مرناً وقابلاً للتعديل والتوسُّع المستقبلي بأقل جهدٍ وبأقل كلفة، وما يتطلبه ذلك من استخدام أثاث أو تجهيزات مُوحَّدة تضمن المرونة والمظهر الموحَّد في المكتب.

يتضح لنا مما سبق؛ أنه على المنظمات تحليل مكان العمل، ودراسة التصميم جيداً؛ للتوصل إلى تصميم مناسب، وحصر الأعمال التي تقوم بها الوحدات التنظيمية من خلال الاستعانة بالخريطة التنظيمية، والتعرُّف أيضاً على الخطط المستقبلية للمنظمة سواء تعلَّق ذلك بخدمات جديدة أو بأسلوب إداري جديد. وعليه؛ يحتاج متخذو القرار بشأن التصميم في المكتب إلى إجراء دراسةٍ مَسْحية لاحتياجات الأفراد، واستطلاع آراء المشرفين والمديرين في مواقع عمل الوحدات التنظيمية؛ لتحديد المساحات المطلوبة، ومقارنتها بالمساحة المتاحة؛ ومن ثم القيام بعملية التصميم بموضوعية.

مواقع الإدارات داخل المكاتب:

يعتمدُ اختيارُ مواقع الإدارات داخل المكاتب على طبيعة العمل، وعلاقة الإدارات ببعضها؛ فكلما كان المبنى مُصمَّماً على الأساس الوظيفي للمنظمة؛ ساعد ذلك على زيادة إنتاجيتها؛ إذ إنَّ الاتجاه الحالي هو تصميم المكاتب على أساس وظائف المنظمة. فمثلاً تُوضَع المكاتب قريبةً من الإدارات والموظفين الذين يستفيدون منها. بالإضافة إلى أن المكاتب المركزية التي تقدِّم خدماتٍ لأغلب الإدارات والأقسام في المنظمة تكون في موضع الوسط لتحقق من تمركزها الخدمة السريعة. ومن المبادئ الواجب مراعاتها في هذا الشأن:

- **الإدارات المرتبطة مع بعضها في العمل:** في أثناء ترتيب أماكن الإدارات؛ يجب الأخذ في الاعتبار درجة العلاقة بين الإدارات؛ إذ إن الإدارات والأقسام التي تتشابه في طبيعة عملها، أو الإدارات التي تؤدي أعمالاً متكاملة فيما بينها؛ يجب وضعها متجاورةً وقريبةً من بعضها؛ وذلك من أجل تقليل الوقت اللازم لانتقال العمل فيما بينها، وضمان تدفق العمل إلى الأمام بشكلٍ مستمر. فعلى سبيل المثال: مركز الاتصالات الإدارية يرتبط بعلاقة قوية مع مركز الحِفظ النشط؛ لذا فإن موقع تلك الوحدات الإدارية يجب أن تكون قريبة لتسهيل أداء العمل بينهما.
- **الإدارات ذات الطبيعة المختلفة:** بعض الإدارات والأقسام تتطلَّب احتياجات معينة لأداء العمل، مثل تلك التي تحتاج إلى هدوء وتركيز ذهني كبير؛ تحتاج إلى مكاتب خاصة بها وبعيدة عن مصادر الضوضاء، ويُفضَّل أيضاً أن يكون موقعها بعيداً عن الزوار. وفي المقابل الإدارات والأقسام التي يصدر عنها ضوضاء وتُحدِث ضجةً وأصواتاً عالية كأجهزة التصوير أو الآلات المكتبية؛ تكون في أماكن معزولة عن باقي الأقسام؛ لضمان توفير جوٍّ خالٍ من الضوضاء لبقية الإدارات.

- **الإدارات الكثـيرة الـزوار:** هناك الكثيرُ من الإدارات والأقسـام التي تتعامل مع الجمهور بشـكلٍ مباشرٍ؛ مما يضطر الموظفين إلى تقديم الخدمة لهم في أسرع وقتٍ وبدون المرور بكامل أقسـام وإدارات المنظمة؛ لذا من الأفضل أن تكون بالقرب من المدخل، وفي أماكن يسهل الوصول إليها من قِبل العملاء دون حدوث إزعاج لبقية الإدارات.
- **الإدارات سـيئة المظهر:** هناك بعض الإدارات وبحسب طبيعة عملها تكون سيئة المظهر، ولا يمكن أن تكون مرتبةً أو نظيفةً دائماً، مثل: أماكن تسـليم البضائع والمخازن والمطابخ المركزية للمنظمات التي تقدِّم وجبات لموظفيها؛ فيجب اختيار مواقع تلك الإدارات بعيداً عن نظر العملاء، أو الإدارات الكثيرة الزوار.
- **الإدارات ذات الخدمـات المركزية:** ينبغـي أن تكون مجموعات الإدارات ذات الخدمات المركزية كغرف الملفـات ووحدات معالجة البيانات، في موقعٍ ملائمٍ بالقرب من الإدارات والموظفين الذين يسـتخدمونها؛ بحيث يُستفاد من موقع الإدارات المركزي لبقية الإدارات التي تستفيد منها.

البيئة المادية للمكتب:

يمثِّل مكان العمل مجموعةً من العناصر التي يتمُّ توفيرها بغرض مساعدة الأفراد على أداء مهامهـم بما يُلبِّي احتياجات العمل. ومع التغيرات الحديثة في بيئة المنظمات، لم يقتصر دور مكان العمل على هذا الهدف؛ بل تجاوزه للسـعي إلى تهيئة بيئة عمل صحية وآمنة، تبعث على الشـعور بالراحة والرفاهية، ومحفزة تحث الأفراد على العمل بنشاط ودافعية، وتقديم الأفـكار الإبداعية، وبالتالي تحقيق مسـتويات عالية من الرضا الوظيفـي، وزيادة الإنتاجية والفاعلية؛ مما ينعكس بالتالي على رضا العملاء، ودعم سُمعة المنظمة وموقعها التنافسي.

يـرى المختصُّون أن بيئة العمـل في مفهومها العام تتكوَّن من بُعدَيـن: البُعْد الأول هو بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية، وهي تشـير إلى السـياق الاجتماعي والتنظيمي للأفراد في المنظمـة، وتتعلق بجوانب مختلفة مثـل: ثقافة المنظمة، وفريق العمل، ونوع الوظيفة، ونظـام المكافآت، وأنماط القيادة وغيرهـا. والبُعْد الثاني هو بيئة العمل المادية، ويُقصَد بها مكان العمل وموجوداته، وكلُّ ما يحيط بالأفراد من عناصر مثل: الإضاءة والتكييف وغيرها. (Dul and Ceylan, 2011)؛ ونظـراً لاهتـمام المنظمات بتهيئة بيئة العمل المناسـبة؛ فقد

اتخذت كافة السُّـبل لتحقيق ذلك على نطاق بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية؛ مدعومةً بالتطوُّر الحاصل في مجال علوم الإدارة والعلاقات الإنسانية في العمل. أمَّا على صعيد البيئة المادية؛ فقد حرصت المنظمات على توفير مكان العمل المريح والسليم والمناسب لاحتياجات العمل، وفقاً للمعايير المقننة التي تصدرها المنظمات الدولية المتخصصة.

إنَّ اهتـمام المنظمة بتوفير البيئة المادية الجاذبة بعناصرها المختلفة؛ يبعث لدى الأفراد الشـعور بالولاء والانتماء للمنظمة، ويخلق بيئة عمل جاذبة تساعد في استقطاب الموظفين الجُـدُد؛ مما يُعزِّز الموارد البشرية في المنظمة، ويعمل على إثرائها بالخبرات والمؤهلات التي تحتـاج إليها؛ وبالتالي تحسـين جودة العمـل. كما تؤثر البيئة المادية السـليمة على زيادة معدل إنتاجية الأفراد وتحسـين مستويات أدائهم، والارتقاء بهم والابتعاد عن كلِّ ما يُسبِّب التوتر والإجهاد لهم، والوصول إلى أبعادٍ جديدة من التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل المكتبية وتدفعهم نحو الإنجاز؛ مما يؤثر على الإنتاجية بشكلٍ كامل.

لـذا أَوْلت المنظـماتُ في الآونة الأخيرة اهتمامها ببيئة المكتب المادية المناسـبة، ودفعت متخـذي القرار فيها إلى التفكير في إسـتراتيجيات حديثة لتوفير بيئة مادية مكتبية مناسـبة تساعد على الاحتفاظ بالموظفين ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم؛ حتى لا يتسـبَّب ذلك في فقدان العديد من المؤهلات والخبرات؛ بسـبب التذمُّر من بيئة المكتب والتي تتسـبب في عـدم كفاءتهم. فالبيئة المادية السـلبية وغير المناسـبة تُحمِّل المنظمات تكاليف غياب الموظفين وتركهم للعمل، وفقدان الرغبة في الابتكار والإبداع؛ بسبب انخفاض الدافعية للعمل والشـعور بالإجهاد النفسي؛ مما يؤثر على جـودة الأداء المطلوب؛ بالإضافة إلى تأثير قيمة العمل وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم، والشـعور بالتوتر والإجهاد وانعكاسه عـلى سُـلوكياتهم وأدائهم. ويجب الإشـارة إلى أن الآثار السَّـلبية للبيئـة المادية للمكاتب لا تمسُّ الموظفين فقط؛ بل تمتدُّ إلى التأثير على المنظمات التي يعملون بها ويعيق تطورها؛ مما يُحتِّم على المنظمات تطوير البيئة المادية للمكاتب ومحاولة تماشيها مع خططها التنموية.

في هذا الإطار أصدرت وزارة الخدمة المدنية دليلاً بعنوان: (الدليل الإرشـادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية) وذلك في عام ٢٠١٦م، ونشرته كذلك في موقعها الإلكتروني، والذي يقدِّم حزمةً متكاملةً من المكوِّنات والمؤشرات لتوضيح مكوِّنات البيئة المادية الجيدة في المكاتب،

وبيان أهميتهــا في الأجهزة الحكومية والتعريف بأثرها على المكاتــب، ومكوناتها ومتطلباتها؛ بالإضافة إلى بعض الإرشادات العملية التي تهمُّ المنظمات وتكفل الحَدَّ الأدنى بما يلزم الأخذ به في تهيئة بيئة العمل المادية الفاعلة والصحية والمناســبة لأداء العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية، وتحديد قائمة للتحقق من توفر مكوناتها لتســاعد على المتابعة وتساعد الجهات الرقابية على التحقق من التزام الجهات الحكومية بتوفير بيئة العمل الحكومية المناسبة. وقد عرَّف الدليل الإرشــادي (٢٠١٦: ١٣) البيئــة المادية بأنها «مكانُ العمل والعنــاصر المادية المحيطة بالعمل المكتبي والعاملين فيه؛ من: إضاءة، وتهوية، وتدفئة، وتكييف، وأثاث مكتبي».

مما سبق؛ يُمكِن تعريف البيئة المادية للمكتب بأنها توفيرُ كلِّ ما يُحوِّل العمل من الملل وعدم الراحة إلى المتعة والراحة والإنتاجية. أو هي توفيرُ العناصر الضرورية في مكان العمل؛ بما يحقق التوازن بين العمل والاحتياجات الشخصية للأفراد ويُحفِّزهم على العمل والإبداع. ويمكن اعتبارها بأنها عاملٌ مهمٌّ من عوامل الرضا الوظيفي للأفراد، يســاعد على رفع الروح المعنوية لديهم وتحســين أدائهم، وزيادة مســتويات إنتاجيتهم؛ بالإضافة إلى المساهمة في خفض تكاليف الإنتاج.

وفي ظِل التغييرات التي فرضها التوسُّــع في استخدام التقنية كعنصر أساسي من مكوِّنات المكتب؛ أصبح من الضروري مراعاة ذلك في تصميم المكتب، وفي طريقة توزيع المســاحات عــلى المكاتــب؛ حيث أخذت الأجهزة المكتبيــة المخصَّصة لكلِّ فردٍ مــن الأفراد العاملين في المكتب مســاحاتٍ من منطقة العمل يجبُ أخذها بعين الاعتبار؛ إضافةً إلى ما تُســبِّبه تلك التقنيات من إحداث بعض الضوضاء عند استخدامها، كما زاد ذلك من المخاطر الصحية على العاملين، مثل: إجهاد العين الناتج عن وَهَج الشاشــة، وآلام الظهر، والشد العضلي والصداع وغيرها. كلُّ تلك العوامل جعلت من الضروري العمل على مراعاة توفير بيئة العمل الصحية والآمنة، والاستفادة من التطوُّرات التي شهدها علم الهندسة الإنسانية في توفير بيئة مكتبية مناسبة للوظائف أو المهامِّ التي يؤديها الأفراد في المكتب، وتلبِّي متطلباتهم الخاصة.

علم الهندسة الإنسانية Ergonomics:

يُعرَّف علم الهندســة الإنسانية بوصفه «سلســلةً من المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات التي إذا ما طُبِّقت بشــكلٍ مناســبٍ ســتُحقِّق نتائج إيجابية على مســتوى الإنتاجية والفاعلية

والكفاءة والسلامة في أيِّ محيط عمل». كما يُعرِّف البعض الهندسة الإنسانية بأنها «علمُ العمل» The science of work؛ إذ يتــمُّ اســتبعاد معوِّقــات الوصول إلى الجــودة والإنتاجية وتحقيق الأداء البــشري الآمــن؛ من خلال ملاءمة بيئــة العمل للمهامِّ (العامري وتومــاس، ٢٠١٢: ٣٤٣). كــما عرَّفه الباحثون (Filho *al at*., 2014) بأنه «دراســةٌ علميةٌ لكفــاءة العمل»، أو بأنه «دراســة للعلاقة بين الإنسان وبيئة عمله بالاســتناد إلى العوامل التشريحية والفسيولوجية والعوامل الإنســانية»، وبيئة العمل تعني كلَّ ما يحيط بالإنســان مــن ظروف (أصوات - ضوضاء - ضوء - حرارة - تهوية... وغيرها) وأدوات وآلات وأساليب عمل.

مما سبق؛ يمكِن تعريف علم الهندسة الإنسانية بأنه علمٌ تطبيقيٌّ يهتمُّ بمراعاة خصائص الإنســان في مكان عمله، وتصميم أســاليب العمــل، والمهــام، والأدوات والآلات بما يُحقِّق الاستخدام الإنساني الصحي والمريح والفعَّال. وتتكون عناصر الهندسة الإنسانية بالإضافة إلى وضعيات الجســم وحركاته اللازمة لأداء العمل، مثل: الجلسة، والوقوف، والرفع، والسحب، والشــد. بقية عوامــل البيئة المادية، مثــل: الضوضاء، والإضاءة ودرجة الحــرارة والرطوبة وغيرها؛ بغرض زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف عبر تصميم المهامِّ بشكلٍ جيد، يمكِّن الأفراد من إنجاز أعمالهم بدون أيِّ مخاطر أو إصابات.

ومن ثمَّ؛ فالهندســة الإنســانية مهتمةٌ بتصميم أنشطة العمل التي تناسب الشخص حسب قدراتــه وحدوده؛ مع الأخذ بعين الاعتبــار متطلبات العمل وقدرات العاملين؛ ليتمَّ التنســيق لتقليص المخاطر من الإصابات العضلية والعظمية (Musculoskeletal) الناتجة عن أداء العمل بصورةٍ يدوية. ولكي يتمَّ تحقيق عناصر الهندسة البشرية في بيئة العمل؛ يجب أن تتضافر جهود المختصِّــين في المنظمة؛ بدءاً بالمصمِّمين الذين يجــب أن يأخذوا تلك العناصر بعين الاعتبار عند تصميم مكان العمل، وكذلك الإرشــادات لتقليــل المخاطر. مروراً بمتخذي القرار في المنظمة في أثناء التخطيط لعمليات مكان العمل الجديد؛ إذ يجبُ عليهم معرفة مبادئ الهندسة الإنسانية، مثــل: ضرورة إبقــاء العضلات والمفاصل في أثنــاء أداء العمل بوضعٍ طبيعي بعيداً عن الشَّــد، وبقاء العمل قريباً من الجســم، والتبديل في الوضعيات والحركة، وتجنُّب شَــدِّ الجسم للوصول إلى الأماكن البعيدة، وغيرها. واعتماد إســتراتيجيات التصميم التي تؤكِّد على مناسبة متطلبات العمل لقدرات وحدود الأفراد، على ســبيل المثال: عندما يتطلب العملُ حمل مواد ثقيلة يجبُ التفكير في توفير آلة تقوم بمساعدة الأفراد على أداء هذا العمل (بوترا، ٢٠١٨).

إن تطبيق أيِّ منظمة لمبادئ الهندسة الإنسانية في بيئة عملها؛ سيؤدي إلى تطوُّر ملحوظ في طريقــة أداء العمــل، وتصميم العمل بما يلائــم احتياجات الأفراد الجســدية والذهنية والنفســية. وما يترتب عليه من تقليص اســتخدام الجهد العضلي والذهني في أداء الأعمال اليوميــة؛ مــما يعمل على تحســين الأداء والتقليل مــن الأخطاء الناجمة عــن عدم التركيز والتشــتُّت. وتحسين مستوى الأمن والسلامة للأفراد والحالة الصحية العامة لهم، وانخفاض مســتوى الإصابات الناجمة عن العمل؛ وبالتالي التأثير الإيجابي على مزاجية الأفراد، وتحسين مستوى تفاعل الأفراد مع بيئة العمل.

عناصر البيئة المادية للمكتب:

يُنظَــر إلى بيئة العمل المكتبي باعتبارها مجموعةً مــن العناصر والموجودات في المكتب شــكَّلت في مُجْملها البيئــة المادية المحيطة بالعمــل، التي يجب أن تكــون آمنةً، وصحيةً، وتســاعد الأفراد العاملين فيه على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. ويرى بعض المختصِّين أن عناصر البيئة المادية المكتبية يُمكِن تقســيمها إلى قســمين رئيســيين: عناصر مباشرة تتمثل في الإضــاءة، والتكييف والتبريــد والتهوية، وترتيب المكان. وعنــاصر غير مباشرة تتمثل في الأثاث والأدوات والتجهيزات المكتبية؛ في حين نظر إليها آخرون من حيث أهميتها في إنشاء بيئــة عمل مُلهمة من خلال إجراء تغييرات فعلية في مكان العمل. ويمكن أن يشــمل ذلك اســتخدام المزيدِ من المعدات والأدوات سهلة الاســتخدام والأثاث المريح وتوفير مساحات مكتبية مُصمَّمة لراحة العاملين فيها. وبغض النظر عن التصنيف المتبع لتلك العناصر؛ فإنه يُمكِــن تحديدها على النحو التالي مع وَصْف لكلِّ مكون لتوفير بيئة عمل أفضل في المنظمة (الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية، ٢٠١٦؛ Janice, 2019).

توفير الإضاءة المناسبة:

تُعَدُّ الإضاءة من المكوِّنات المهمة للعمل المكتبي؛ وذلك لأن الإضاءة غير المناسبة، والتي لا تراعي الأســس العلمية في تصميم المكاتب، تؤثر تأثيراً ســلبياً على صحة الأفراد النفســية والبدنية، وعلى ســلوكهم وردود أفعالهم؛ مما يزيــد من أخطائهم، ويُخفِّض من إنتاجيتهم.

وعــلى العكس؛ فإن توفير أفضل تصميمٍ للإضاءة يدعمُ التفاعــل البشري مع البيئة المرئية، ويَحِدُّ من غيابهم، ويعملُ على تعزيز شــعورهم بالراحة في أثناء تواجدهم في المكتب؛ وبما يقلل من الوقوع في الأخطاء عند أدائهم لواجباتهم؛ وبالتالي ضمان زيادة الإنتاجية.

ولهذا الســبب؛ يجب مراعاة الأســس العلميــة الصحيحة في اختيارهــا وتوزيعها، وفق خصائص مُحدَّدة تتناســبُ مــع طبيعة العمل المكتبي، وأن تكون الإضاءة كافية ومناســبة تســاعد على أداء العمل المكتبي بكفاءة، وأن يُراعَى توزيعها وفقاً لمســاحة المكتب ومكان العمــل، وبما يجنِّب حدوث انعكاســات عــلى الأدوات أو الأجهزة أو ســطح المكتب. كما أنــه من الــضروري التقليل من الأســطح اللامعة؛ ســواءٌ في المكاتــب أو الأدوات والأجهزة المُستخدَمة؛ حتى لا تعكس الضوء على أعين الأفراد، وما يُسبِّبه ذلك من التأثير على رؤيتهم وشــعورهم بالإرهاق والانزعاج. مــع المحافظة على ثبات الإضــاءة، وتغيير المصابيح كلما استدعت الحاجة ذلك، وضمان عدم تحرُّكها أو تأرجحها. ويُفضَّل استخدام الإضاءة الباردة (Cool Lighting)، وإضــاءة (LED) أو الفلورســنت (Flour cent)، وتوفــير إنارة خاصة بالطوارئ وبشدة كافية، وأن تعمل بشكلٍ تلقائي عند توقف مصدر الإنارة الصناعية.

يُشكِّل التوجُّه الحديث للمنظمات نحو الاستفادة من الضوء الطبيعي - ما أمكن - سواءٌ من ســقف المبنى أو من النوافذ في جوانب المبنى؛ وذلك حسب ما يتيحه التصميم الخاص بالمبنى؛ للاستفادة من مصادر الإضاءة الطبيعية، وبما يُسهِم في توفير الطاقة في أماكن العمل، مع استخدام الستائر الشفافة التي تساعد على دخول الضوء الطبيعي للمكاتب.

التبريد والتهوية:

يُعَــدُّ التكييف من العناصر المباشرة التي تؤثــر على البيئة المادية للمكتب، والتي يجب أخذهــا في الاعتبار عند تصميم المكاتــب؛ وذلك لما للمناخ الداخلي مــن تأثيرٍ كبيرٍ في أداء الأفراد؛ إضافةً إلى تأثيرها على الصحة والحالة النفســية والمزاجية لهم؛ فقد تتسبَّب الحرارة المرتفعــة أو البرد الشــديد في التأثير على تصرُّفات الأفراد وشــعورهم بالخمول؛ إذ يُســهِم التكييــف المناســب في خلق بيئة عمل فاعلــة تُعزِّز الحالة النفســية والصحية للأفراد؛ مما ينعكس إيجابياً على مستويات الإنتاجية، وبالتالي رضا العملاء.

يُدرك المصمِّمون للمكاتب ضرورةَ تهيئة المناخ المناسـب؛ وذلك باعتماد أنظمة تكييف فاعلة على مسـتوى المنظمة، تُسهِم في ضبط درجات الحرارة والرطوبة عند حَدٍّ معين، وأن تتماثل تلك الأنظمة على مستوى المنظمة عموماً. ويرى المختصون وبحسب المعايير الدولية في هذا المجال؛ أن درجة الحرارة المناسبة في المكتب يجب أن تكون بحدود (٢١-٢٤) درجة مئوية، أمَّا نسـبة الرطوبة المناسـبة تكون من (٤٠٪ - ٦٠٪)؛ بحيث يمكِن التحكُّم فيها آلياً؛ بما يُسـهِم في تشغيلها بكفاءة وتسهيل صيانتها، وضمان استمراريتها وعدم تعطلها وتوقفها عن العمل. كما أن توزيع أنظمة التكييف وفق طرق علمية هندسـية متفق عليها يساعد في المحافظة على مستويات ثابتة من الحرارة والرطوبة؛ مما يزيد في عمر تلك الأجهزة.

لا يقتصر اسـتخدام أنظمة التكييف المركزية الحديثة على التحكُّم بدرجة الحرارة ونسـبة الرطوبة فقط؛ بل تساعد أيضاً على تجديد الهواء في المكاتب وتنقيته من الروائح والغبار؛ مما يُسـهِم في إيجاد جوٍّ صحيٍّ للموظفين والمسـتفيدين من خدمات المنظمة. ويتطلب تشـغيل أنظمة التكييف بكفاءة ضرورة الصيانة الدورية لها، واستخدام أحدث التقنيات لضمان تجديد وتنقيـة الهـواء والحِفاظ على المعيـار المعتمد للمكاتب والخاصة بمعـدل تجديد الهواء وهو (٢٥) متراً مكعباً للفرد في الدقيقة الواحدة. ويتطلَّب كذلك احتواء تلك الأنظمة على مرشحات تنقية الهواء؛ للتخلُّص من الروائح والشوائب، وأن يتمَّ تنظيفها كلَّ ثلاثة أشهر على الأقل.

ترتيب المكان:

يُعَدُّ ترتيبُ وتنظيم المكاتب إحدى سـمات العنـاصر المادية للمكتب، ويتمثل في تهيئة مكان العمل للإنجاز بشـكلٍ أمثل وزيادة مساحة العمل المتاحة؛ من خلال استثمار وسائل وأدوات العمل بشـكلٍ مناسـبٍ وتقليل وقت التجهيز والتشـغيل، والحرص على الحَدِّ من نسبة الإصابات والحوادث في بيئة العمل.

ولتنظيـم وترتيب بيئة العمل المكتبية؛ يجب الأخذ بالمعايـير التالية: فحص موجودات المكتب؛ للتأكد من صلاحيتها للتخزين، والتصرُّف في الموجودات التي لا يتم اسـتخدامها في المكتـب في الوقـت الحالي؛ وذلك بنقلها بعيداً لحين الحاجـة؛ بحيث يبقى في مكان العمل الموجـودات التي تحتاج إليها لإنجـاز الأعمال. ويمكِن اسـتخدام الأدوات والألوان لتمييز

الموجودات لمساعدة الموظف على الفرز السريع. ومن الضروري أن تكون أماكن تخزين موجودات المكتب آمنةً؛ بحيث يكون من السهولة الوصول إليها، وألا تعيق أداء العمل ولا يتم وضعها في الممرات ولا عند المداخل أو عند مخارج الطوارئ. ومراعاة سلامة الموظفين من خلال سلامة المادة المخزَّنة، واستخدام اللوحات الإرشادية في أثناء عملية التخزين لتسهيل عملية استرجاعها.

الهدوء والحَدّ من الضوضاء:

تُسبِّب الضوضاءُ إزعاجاً للأفراد الموجودين في المكتب سواءٌ موظفين أو عملاء، وتسبِّب الشعور بالتعب والإعياء؛ إضافةً إلى التشتُّت الذهني عند إنجاز العمل، الذي يؤدي إلى استنزاف الطاقة العصبية للأفراد، وينعكس سلباً على الحالة المزاجية والنفسية لهم. وتنتج الضوضاء في المكتب من مصادر داخلية، مثل: أحاديث الأفراد سواء أكانوا عاملين أو عملاء، والأصوات التي تصدر عند استخدام الآلات والأجهزة المكتبية، أو عند قيام الفنيين بأعمال الصيانة الدورية، كما تطلق بعض أنواع أجهزة التكييف أصواتاً مزعجةً في أثناء عملها وغيرها. أمَّا مصادر الضوضاء الخارجية؛ فتكون عادةً بسبب قرب المبنى من الشوارع المزدحمة، أو المصانع والأسواق التجارية أو محطات النقل وغيرها.

لا يُمكِن تجاهل مشكلة الصوت أو الضوضاء في المكاتب؛ فأيًّا كان مصدرها ومستواها فلها آثارٌ سلبيةٌ على جودة العمل وعلى الموظفين على حَدٍّ سواء؛ إذ إنها تساعدُ على زيادة معدل الأخطاء في العمل، وقِلَّة الإنتاجية، وضعف الأداء والآثار الصحية على الموظفين خاصة القدرة على السمع والتوتر النفسي. وتتميَّز الأعمال المكتبية بحاجتها إلى توفر الهدوء في المكتب؛ لما يتطلبه ذلك من تركيزٍ ذهني لإنجاز العمل بكفاءة، وما يُشكِّله الهدوء من أهمية في رفع الإنتاجية والمحافظة على صحة الموظفين النفسية والسلوكية.

يعتمد المصمِّمون للمكاتب أساليب هندسية؛ للحَدِّ من تأثير مصادر الضوضاء بما يوفر بيئة عمل مكتبية هادئة؛ من خلال الاختيار المناسب لمواقع المكاتب، واستخدام المواد العازلة للصوت في تغطية الأسقف والجدران والممرات، واستخدام الآلات الهادئة التي لا تتسبَّب بإزعاج في أثناء العمل، أمَّا الأجهزة التي تُصدِر ضوضاء؛ فيتمُّ عزلها بعيداً عن

المكاتــب؛ خاصةً للوظائــف التي تحتاج إلى تركيــزٍ عالٍ. كما أن التصميم الداخلي المناســب للمكاتب يمكن أن يحدَّ من تنقلات الموظفين بين الأقسام، ويساعد على تخفيف الضوضاء فيها.

الأمن والسَّلامة:

الهدف من وَضْع قوانين وأنظمة السلامة في أيِّ منظمة؛ هو توفير أكبر قدرٍ من السلامة لجميع منســوبيها وعملائها. وتســعى المنظمات إلى ذلك كمتطلبٍ أســاسيٍّ يجب توفيره؛ ليتمكَّن الموظفون من القيام بأعمالهم المكتبية، والحد من الإصابات والمخاطر التي يمكن أن تصيبهم؛ وذلك عن طريق تزويدهم بتعليمات وأصول السلامة وتدريبهم عليها.

ومن مظاهر الأمن والســلامة في بيئة المكتب؛ إزالة كافة أشــكال الخطر؛ سواءٌ المتعلقة بالأجهــزة أو الأدوات أو الوســائل، ومــا يتطلبــه ذلك مــن التأكُّد من ســلامة التوصيلات الكهربائية وتوزيع الأحمال الكهربائية بشــكلٍ مدروس، والمسارعة في السيطرة على مكامن الخطر وتحديدها من خلال اســتخدام ضوابط هندسية وتقنية، مثل: أجهزة التهوية والعزل والحراسة والوقاية والمراقبة. كما يجب على المنظمات تصميمُ أنظمة عمل آمنة واتخاذ كافة الإجراءات الإدارية والفنية الوقائية للتقليل من حدوث المخاطر، وما يتطلبه ذلك من ضرورة توفــير كافة وســائل الحماية والوقايــة، وضمان أن تكون في جاهزيةٍ تامة لاســتخدامها عند الحاجة. وأن يُراعَى في تصميم المرافق جَعْلها بطريقةٍ مســتوية للحَدِّ من الانزلاق، ولتسهِّل على ذوي الاحتياجات الخاصة التنقل بسهولةٍ، وأن تُطبِّق المنظمة مفهوم (الوصول الشامل) الذي يضمَن استخدام جميع المرافق في المنظمة من جميع الموظفين والعملاء بمَن فيهم من ذوي الاحتياجات الخاصة.

كما أنه من الضروري أن تزوِّد المنظمات مبانيها بأجهزةِ الكشــف عن الحرائق والإنذار المبكر والكشــف على سلامتها باســتمرار وكذلك التدريب عليها؛ بالإضافة إلى توفير مخارج طوارئ مناســبة لحجم المنظمة وعدد موظفيها مع وضع إرشــادات لتوضيح أماكنها. كما لا تغفل المنظمة عن توفير الإســعافات الأولية والمســعفين المؤهلين للتواجد في كلِّ الأوقات حسب الحاجة.

الألوان في المكاتب:

تُعَـدُّ الألوان أحد عناصر التصميم الداخلي المهمة التـي تُضفِي نوعاً من الجمالية التي تحسِّـن من الحالة النفسـية والمزاجية للموجودين في المكتب، وتحفيزهم على أداء العمل. ويُراعَى عند اختيار الألوان للمكاتب مسـتوى النشـاط الوظيفي، وطبيعة العمل، ودرجة التركيـز التي يحتاج إليها الأفراد للعمل بشـكلٍ جيد. فاختيار ألـوان المكاتب التي يحتاجُ العمـل فيها إلى هدوء وتركيز، تُسـتخدَم ألـوان هادئة تتخللها ألـوانٌ دافئة لتجنُّب الملل، وتساعد على الإنصات والاهتمام؛ لما للألوان من دورٍ كبيرٍ في تأمين الراحة النفسية للموظفين وزيـادة الإنتاجيـة. وتتنوَّع الألوان ما بين الألـوان الباردة والدافئـة والهادئة والداكنة أو الغامقـة. فالألـوان الباردة كالأزرق والأخضر والزهري تُولِّد الشـعور بالهدوء والاسـترخاء وبرودة الأعصاب. أمَّا الألوان الدافئة كالأحمر والبرتقالي والأصفر؛ فتؤثر في العواطف، وتخلق الشـعور بالمرح والإثارة والحماس والجدية، في حين أنَّ الألوان الهادئة كالبيج والأبيض تولِّد الشـعور بالجدية والدافعية. أمَّا الألوان الغامقة والداكنة، مثل: الأسـود، والأزرق الغامق، والأخضر الغامق، والأحمر الغامق؛ فتولِّد الشعور بالنعاس والاكتئاب والضجر والملل.

ونظـراً لأهميـة الألوان على أداء العمل وعلى نفسـية الموظفين؛ فمـن المهمِّ أخذها في الاعتبـار عند تصميم المكاتـب، واختيار الألوان التي تثير النشـاط وتحفِّـز الموظفين على الإنتاجيـة. كما يجب الأخذ في الاعتبار ألـوان المكوِّنات المحيطة بالمكتب من أثاث وأجهزة وممـرات وأرضيـات، واختيار ألوانها بما يتناسـب مع توفير بيئة مُحفِّـزة للعمل. ويُفضَّل اسـتخدام الألوان الفاتحة في المكاتب والممرات وفق مكونات بيئة العمل وموجوداتها، على أن تُسـتخدَم الألوان التي تثير الحماس والدافعية مع التمييز بين ألوان الأرضيات والجدران والأسـقف؛ إذ يُفضَّل أن تكون الأرضيات غامقةً إلى حَدٍّ ما، والسـقف أفتح ما يمكن ليعطي الشعور بالاتساع.

إنشاء مساحة عمل خضراء:

إنَّ تجميـل المكاتب بالزهور ونباتات الزينة واللوحات التشـكيلية لا تقتصر على جمال منظرهـا؛ بل تعَدَّت ذلك إلى أهميـة تواجدها ضِمن بيئة العمل المكتبيـة. ويُعَدُّ تجميلُ

المكاتــب بالزهور ونباتــات الزينة واللوحات التشــكيلية؛ أحد العناصر التــي أخذت حيزاً مــن الاهتمام وشــكَّلت أحد مكوِّنات المكاتب الحديثة؛ وذلــك لدورها في إيجاد بيئة عمل مناســبة للموظفين والعملاء، على أن يكون استخدامها بشــكلٍ مناسبٍ وبدون إفراط، وأن يتــمَّ اختيارها بعناية وبما يتناســب مع طبيعة عمــل المكتب والمســاحة المخصَّصة له؛ إذ يمكِن اســتخدام النباتات الكبيرة أو اللوحات الكبيرة في الأماكن الفسيحة كقاعات المؤتمرات والصــالات الكبــيرة، ومراعاة توفير مســاحة كافية لأداء الأعمال، وعــدم وَضْعها في الأماكن الضيقــة أو عنــد المصاعد؛ حتى لا تعيق هــذه النباتات من أداء العمــل وحركة الموظفين، وضرورة توزيعها بشكلٍ متناسبٍ ومتناسقٍ، وتوفير الاهتمام والعناية بها.

توفير أثاث مكتبي مريح:

يُلبِّي الأثاث المكتبي احتياجات الأفراد لأداء متطلباتهم الوظيفية بالشــكل الأمثل ضمن البيئــة التي يعمل فيها؛ لذا فإنه من المهم اختياره بما يتناســب مــع طبيعة العمل؛ لتأثيره المباشر على أســاليب العمل، وعلى كفــاءة الأفراد وصحتهم. ويقــوم المختصون في الإدارة المكتبية بتحديد مواصفات الأثاث المكتبي والمشــاركة في اختياره، وتقييم جودته مع التركيز على مدى ملاءمته للأفراد من حيث الأداء وســلامة بيئة العمل، وضمان التأثير الإيجابي على الحالــة الصحية لديهم؛ وذلك بضمان اختيــار الأثاث ذي الجودة والمتانــة العالية والقابل للنقل، وفقاً لمســتوى تحمُّلــه ونوعية المــواد المُصنَّعة منه، وأن يطابــق المعايير والشروط المتعارف عليها فيما يخصُّ الطاولات والمقاعد وخزانات الحِفظ؛ من حيث المتانة والســلامة وجودة الصُّنع، ومراعاة أن تُستخدَم في تصنيعه مواد صديقة للبيئة، ومقاومة للحريق، توفر الأمان عند الاستخدام.

ويتمُّ اختيارُ الأثاث وتوزيعه ليلائم الشكل العام للمكتب، ويولِّد الراحة النفسية للأفراد، مع مراعاة ملاءمته لاحتياجات العمل بتوفير مســاحة كافية على ســطح المكتب وفي خزائن الحِفظ؛ إضافةً إلى الســماح للأفراد بســهولة الحركة. وأن يحقق وحدة التصميم ومن نمط واحد دون تمييز أو تفرقة بين الأفراد الذين هم في نفس المستوى الوظيفي، وبما يساعد على الشعور بالراحة والعدالة والانسجام بين مكوِّناته. مع مراعاة الاعتبارات الوظيفية من خلال اختيار مكاتب مختلفة للمســتويات الإدارية مع الحِفاظ على وحدة التصميم؛ فمثلاً مكانة الرئيــس وأهمية القــرارات التي يتخذها والانطباع المعيَّن عن العمــلاء قد يُبرِّر اختيار نوع وحجــم معين من المكاتب. وعلى العموم يُفضَّل أن يتــمَّ اختيار الأثاث وتصميمه بطريقة

مُبسَّــطة؛ بحيث يَســهُل عملية تنظيفه وتنظيف ما تحته، وغيرها من العوامل التي يجب مراعاتها عند اختيار الأثاث للاحتفاظ بمستوى جودة عالية، والمحافظة على سلامة الأفراد في أثناء الاستخدام؛ وبما يعمل على توفير الوقت والجهد والمساهمة في رفع الكفاية الإنتاجية.

الاتجاهات الحديثة في بيئة المكتب:

تتميَّــز بيئة المكتب بكونها سريعة التغيــير بما يتلاءم مع التغيُّرات والتطوُّرات الحاصلة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وتصدر الشركات المتخصِّصة في مجال العمل المكتبي تقارير تتنــاول التغــيُّرات الحاصلة في بيئة المكتب بالاعتماد على رَصْد الظواهر واســتطلاعات الرأي؛ للتعرُّف على التغيُّرات في الاتجاهات والسلوك والأفكار التي ستؤثر على مكان العمل مستقبلاً، ومن هذه التقارير (Donnelly, 2013 ؛Frey and Osborne, 2015 ؛Aruba, 2019) والتي هدفت إلى التعرُّف على أهمِّ الاتجاهات والتغيُّرات في أساليب العمل الحالية، نذكر منها:

- الاتجاه نــحو العمل وفق طريقة عملٍ مشتركة، أيْ: العمل ضِمن فِرق عملٍ صغيرة، وهو ما يتطلَّب إجراء المزيد من التغييرات التنظيمية واســتخدام أساليب إدارية جديدة، مثل: المرونة Lean، والرشاقة Agile. ومن خلال استقطاب القادة من الشباب، لابتكار أشكال تنظيمية جديدة تغلُب عليها المرونة في الهياكل التنظيمية المُستَخدَمة، والتركيز على رسم الصــورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة؛ عن طريق الاطلاع الدائم على احتياجات العملاء وتحديد الفرص المتاحة في الســوق، وتُبنَي المشاريع الإبداعية داخل المنظمة التي تغتنم الفرص؛ من خلال الاستغلال الأمثل للمواهب وبقية الموارد المتاحة داخل وخارج المنظمة.
- امتــلاك الأفراد في المنظمة من جيل الشــباب لشــبكة علاقات كبــيرة؛ نتيجة تفاعلهم مع الآخرين عن طريق وســائل الاتصــال الإلكتروني، رغم عدم إتقانهم للاتصال الرســمي أو التواصل والتفاعل مع الآخرين عن طريق الاتصال المباشر وجهاً لوجه.
- الاعتماد على الذكاء الاصطناعي كأداة لأداء المهامّ وحلّ الكثير من المشــكلات؛ مما سيؤثر على نوعية الوظائف المتاحة؛ إذ ســتختفي وظائف وتنمو وظائف أخرى تتطلَّب مهارات ومؤهلات خاصة لتشغيل التقنية الجديدة.
- نمو الاقتصاد التشــاركي، وهــو نظامٌ اقتصادي اجتماعي يركِّز على مشــاركة الموارد المادية والبشريــة لتلبية احتياجات العملاء، ويدعــم التقنية والتطبيقات التي تســمح للعملاء

بسرعة دَمْج الموارد والاستفادة من الخدمة، والتي ستكون عبر طلبها مباشرةً من شخص إلى آخر. ومثال ذلك تعاون أكثر من منظمة على تقديم خدمات باستخدام تطبيق يعمل على ربط مقدِّم الخدمة بالعميل.

- استبدال بيئة العمل المادية بأخرى جديدة، عن طريق إيجاد مراكز تتيح العمل المشترك الذي يعتمدُ على مشاركة أماكن العمل مع آخرين. والحديث حول عدم كفاءة أماكن العمل التقليدية لن يصبح ذا جدوى قريباً؛ لأنها ستصبح غير موجودة أساساً، عن طريق إيجاد بيئة تدعم العمل عن بُعد، والمشاركة وتبادل المعرفة. والتصميم الحديث يكون بتطوير مكان العمل؛ ليدعم الممارسات العملية والإمكانيات المثلى للأفراد التي تُمكِّنهم من أداء مهامهم؛ من خلال تقديم عددٍ واسعٍ من الخيارات تتيح للأفراد اختيار منطقة العمل وفق ما يرونه مناسباً لاحتياجات العمل أو الحالة المزاجية اليومية؛ من حيث: الرغبة في المشاركة مع الزملاء، أو اختيار مكان العمل الذي يضمن له الهدوء والتركيز. ففي التقرير الذي أصدرته شركة CBRE السويسرية (Andrew, 2014) لرصد التغيرات التي ستطرأ على بيئة العمل عام (٢٠٣٠م)، بعد دراسةٍ شارك فيها (٢٢٠) من الخبراء وقادة الأعمال الشباب من (١١) دولة في مختلف قارات العالم. وخلُصَت إلى نتائج من أهمِّها:

- (٨٥٪) من أفراد العينة يرون أن الحاجز بين الحياة الشخصية والعملية سيختفي.
- (٨٥٪) منهم يرون أن تحقيق الرفاهية في مكان العمل يُعَدُّ أمراً أساسياً؛ وذلك بتوفير الجودة في سبعة عناصر في البيئة المادية، وهي: الهواء، الماء، الإضاءة، اللياقة، التغذية، الراحة، العقل.
- (٨١٪) منهم يرون وجود علاقة بين الرفاهية في مكان العمل، وقِيَم الإبداع في المنظمة، وأن الشعور بالرفاهية من قِبل الأفراد في المنظمة سيُحفِّز توليد الأفكار والإبداع بحلول عام ٢٠٣٠م.
- (٣٣٪) منهم يعتقدون أن التغيرات الحاصلة في طريقة أداء العمل واستخدام التقنية ستقوم بتغيير الثقافات المحلية في مكان العمل نحو ثقافة عالمية واحدة.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل، حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- تُعَدُّ بيئة العمل المادية للمكاتب أحد روافد الرضا الوظيفي للعاملين. (   )

....

٢- لا علاقة للمعلومات الكاملة والدقيقة باتخاذ القرارات الإدارية. (   )

....

٣- يُقصَــد بتصميم المكتــب، وَضْع خطة متكاملة تبَــيِّن مواقع الإدارات والأقسام التنظيمية للمنظمة بعضها من بعض. (   )

....

٤- من المهم في تصميم المكتــب ابتعاد الموظفين عن أماكن عملهم؛ لكي يحصلوا على الخصوصية التامة. (   )

....

٥- تُعرَّف البيئة المادية للمكتب بأنها تساعد على توفير العناصر الضرورية في مكان العمل؛ بما يُحقق التوازن للأفراد ويحفزهم على العمل والإبداع. (   )

....

التمرين الثاني:

وَضِّح الفرق بين الإدارات المرتبطة مع بعضها في العمل، والإدارات ذات الطبيعة المختلفة؛ وذلك فيما يخصُّ مواقع الإدارات داخل المكاتب.

- الإدارات المرتبطة مع بعضها في العمل:

- ....

....

- الإدارات ذات الطبيعة المختلفة:

....

....

أسئلة للنقاش:

- كيف تتمُّ الاستفادة القصوى من مساحة المكتب كمبدأ من مبادئ التصميم الجيد؟
- كيف يمكن تهيئة مكان العمل للإنجاز بشكلٍ أمثل؟
- ما هي أهم الاتجاهات والتغيُّرات في أساليب العمل الحالية؟

حالة تطبيقية:

انتقلت إحدى المنظمات الكبيرة الحجم الكثيرة الموظفين لمبنى حديث من عِدة طوابق متكاملة المواصفات؛ من حيث البيئة المادية المناسبة والتخطيط الهندسي المتكامل. وفي أحد الأيام سمع الموظفون جهاز إنذار الحريق، وبدؤوا في التدافع للخروج من مكاتبهم باتجاه البوابة الأساسية للدخول اليومي. وبسبب كثرة عدد الموظفين وأسباب أخرى حصل التدافع وتضرر الكثير من الموظفين في هذه الحادثة. وبعد مرور ساعتين اتضح أن جهاز الإنذار لا يعمل بالطريقة الصحيحة.

أسئلة للمناقشة:

- ما هي المشكلة من وجهة نظرك؟ وما هي أسبابها؟
- في رأيك ما هي الأسباب الحقيقية للمشكلة، وكيف يمكن للمنظمة حلها في المرات القادمة؟

الباب الثاني

الاتصال في بيئة المكتب

يُعَدُّ الاتصال في بيئة المكتب ضرورةً لا بد منها للقيام بالأعمال والنشــاطات المختلفة في المنظمة؛ إذ يتمُّ من خلاله إيصال المعلومات وتبادلها بين الأفراد العاملين فيها، وبينهم وبين المتعاملين معها بما يحقق التفاهم المتبادل بينهم. ويُشكِّل الاتصال تحَدِّياً من أكبر تحديات التعامــل الإنســاني في المنظمة؛ لأنه يتطلب تحقيق التفاعل الإيجــابي المتكامل بين مختلف المســتويات في المنظمة؛ لتحقيق الأهداف المرســومة والمشــتركة. وقد شهدت العديد من التوجُّهات الحديثة في الإدارة والعلوم الإنسانية تطوُّرات متسارعة في هذا المجال، وأصبحت تنظــر إلى الاتصــال في بيئة المكتب برؤيةٍ جديدةٍ متكاملةٍ من خلال المفاهيم الشــاملة مع توضيح الأنواع والأساليب الفعَّالة في الاتصال، والبيئة الداعمة للاتصال.

ويُمكِن الاتصال المباشر في بيئة المكتب من تبادل المعلومات مباشرةً بين أطراف الاتصال، بما يضمن فهم الرسالة؛ وبالتالي توفير المعلومات الصحيحة اللازمة لأداء العمل، ودعم سرعة اتخــاذ القرارات المتعلقة بها. وذلك لما يحققه الاتصالُ المباشر من إمكانيات تمَكِّن المرســل مــن التحكُّــم بعملية الاتصال لتحقيــق الاتصال الفعَّال في أثناء القيام بعددٍ من الأنشــطة والأعمال المكتبية، مثل: الاجتماعات، والاتصال مع فِرق العمل، والاتصال الهاتفي في المكتب.

ولأن العديد من الأعمال المكتبية في المنظمات الحديثة ما زالت تحتاج إلى الاتصال المباشر بين الأفراد، وتأمين التواصل الفعَّال بينهم؛ فمن المهمِّ معرفة طرق ممارسة كلٍّ منها، واستعراض المهارات اللازمة لأدائها حسب نوعها وكيفية تطوير وتحسين تلك المهارات لدى الأفراد.

كــما يُعَدُّ الاتصال الكتابي من أهمِّ وســائل الاتصال في مجال الأعــمال بكافة أنواعه؛ لما يحتويه من كمٍّ هائلٍ من البيانات والمعلومات؛ إذ تُعَدُّ العمليات اليومية داخل أيِّ منظمة مورداً لا ينضب من البيانات والمعلومات التي يلزم توفيرها للمستويات التنظيمية المختلفة، لتقوم بمتابعة الأنشطة وتقييم وتقويم العمل بداخلها.

يعتمدُ الاتصال الكتابي على اســتخدام الكلمات والرمــوز في إيصال الأفكار والمعلومات؛ ليُشــكِّل أداةً رئيسيةً في تبادل المعلومات الموثقة والرسمية في أداء العمل؛ وبالتالي يجب أن يتحَلَّى الأفراد في المنظمة بمهارات كتابية تساعدهم على إيصال أفكارهم ومعلوماتهم بشكلٍ فعَّال يضمن توصيل الرسالة بكلِّ وضوح؛ وما يتطلبه ذلك من ضرورة التدرُّب على مهارات الكتابة الإدارية الفعَّالة.

ومــع التطوُّر الهائــل في تقنية الاتصالات كرمزٍ من رموز التقــدُّم العلمي الذي أثر على جميع نواحي الحياة في هذا العصر؛ تأثرت المنظمات وبشكلٍ مباشر بهذا التطور؛ وذلك من خلال اســتخدام أساليب الاتصال الإلكتروني بشــكلٍ فعَّال؛ للاستفادة من جميع المزايا التي يوفرها، مع ضرورة وَضْع السياسات والإجراءات اللازمة للتغلُّب على التحَدِّيات المرتبطة به؛ ليكون بمقدورها أن تضمن لنفسها القدر الكافي من التحسين المستمر لأعمالها؛ بما يحقق لها الميزة التنافسية عن باقي المنظمات.

الفصل الأول

مدخل إلى الاتصال في بيئة المكتب

يمثـل الاتصال عنصراً فعَّالاً في بيئة المكتب؛ إذ يُشـكِّل المكتب وحـدةً اجتماعيةً مؤلفةً من أفرادٍ يتفاعلون مع بعضهم؛ للوصول إلى فهمٍ متبادلٍ وتحقيق أهداف المنظمة. وحتى يُحقـق الاتصال هدفه الأسـاسي؛ يجب فهم الاتصـال الإداري وأنواعه وعناصره وآلية توفير البيئة الداعمة له.

مفاهيم في الاتصال:

عرَّف قامـوس كامبريدج الاتصال (CambridgeDictionary,2018:communication) بأنـه «كافـة الوسـائل المُسـتخدَمة في الاتصـال؛ سـواءٌ أكان لفظيـاً أو غـير لفظـي، مثـل: البريـد الإلكـتروني، والصحـف، والتلفـاز، وغيرهـا». كـما عرَّفه قامـوس الأعمال (Business Dictionary, 2018: communications) بأنـه «التطبيق المُعتمِد على تبادل المعلومات؛ من خلال الكتابة أو الكلام، أو أي وسائل تواصل أخرى». في حين تناولت العديدُ مـن المدارس العلمية والفكرية مفهومَ الاتصال من مدخلين رئيسـيين: المدخل الأول ويرى أن الاتصال عمليةٌ يقوم فيها المرسِـل بإرسـال رسالة إلى المستقبل؛ مما يؤدي إلى إحداث أثرٍ مُعيَّن عليه. وعرَّفه بكر (٢٠١٧: ٨) وفق هذا المدخل على أنه «الطريقة التي تقدِّم بها شـيئاً عنك أو منك، وبالمقابل هو الطريقة التي تتلقى بها من الأفراد أو عنهم». ويرى المدخل الثاني أن الاتصال عملية تبادل المعنى الموجود في الرسـالة، والتي من خلالها يتفاعل الأفرادُ من ذوي الثقافات المختلفة لإتاحة الفرصة لتوصيل المعني وفهم الرسـالة. وعرَّفه كافي (٢٠١٧: ٢٠) وفق هذا المدخل بأنه «عملية تبادل المعلومات، وإرسـال المعنى والآراء بين فردين أو أكثر؛ وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سُلوكهم سواءٌ كانوا أفراداً أو جماعات أو تعديل هذا السلوك وتوجيهه وجهةً مُحدَّدة».

وأيًّا كان المدخلُ الذي يُنظَر من خلاله للاتصال؛ فإن الحاجة إلى الاتصال الإداري يُعَدُّ أمراً مهماً للمنظمات لتلبية احتياجات العمل، ويمكِن تعريف الاتصال الإداري بأنه «نشاط إداري

واجتماعي ونفسي داخل المنظمة يســاهم في نقل وتحويل الآراء عبر القنوات الرسمية؛ بهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة» (كافي، ٢٠١٧: ٤٢). وعرَّفته علون (٢٠١٨: ٢٨٢) بأنه «العملية التي يتمُّ من خلالها إيصال المعلومات والآراء والاتجاهات من بين مختلف الأقســام والإدارات لإنجاز عملٍ أو اتخاذ قــرارٍ ما». وعرَّفه علوطي (٢٠١٤: ٥٤) بأنه «نقل المعلومات والآراء على مختلف المستويات لتحقيق أهداف المنظمة».

مما سبق يُمكِن تعريف الاتصال الإداري بأنه عمليةٌ إداريةٌ يتمُّ من خلالها نقل البيانات والمعلومــات التــي تتضمَّــن الحقائق والمشــاعر والاتجاهــات والآراء وغيرها، بــين الأفراد والمنظمات والجماعات؛ ســواءٌ داخل أو خارج المنظمة باستخدام الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أهداف الاتصال:

يُمكِــن توضيــحُ أهداف الاتصــال؛ من خلال رغبــة المنظمة في تحقيق أهــداف إدارية وتنظيمية تتمثل في وَضْع نظام للتسلســل الإداري والمســاعدة في إقامــة علاقات تنظيمية سليمة تدعم إجراءات العمل، والتنسيق بين وحدات المنظمة المختلفة؛ حتى لا تصبح أشبه بجماعاتٍ منفصلة من الأفراد، يعملون لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض؛ مما يؤثر على كفاءة وفعالية الأهداف التنظيمية.

كما يُمكِّن الاتصالُ الإداري من تحقيق أهداف ســلوكية وتوجيهية؛ لتحقيق التأثير الإيجابي في الموظف وآرائه واتجاهاته، أو على سلوكه بهدف التعديل بما يلائم أهداف المنظمة. وذلك عن طريق تثقيف الموظف وتوعيته بما يهمُّه لتأدية مهامه وإكسابه خبرات ومهارات جديدة في مجال العمل، مع زيادة معارفه، وتوسيع أفقه بما يتعلق ببيئة عمله. وبالتالي؛ فإن الاتصال الإداري يحقق أهدافاً اجتماعيةً على مستوى المنظمة تعمل على زيادة تواصل الأفراد، وتقوية الصِّلات الاجتماعية وتنمية التعاون من خلال العلاقات المستقرة (عاشوري، ٢٠١٥).

أهمية الاتصال:

تأتي أهمية الاتصال الإداري من كونه يساعدُ المنظمة في تحقيق أهدافها، كما يمكِّنها من ضمان كفاءة الاتصال والاســتفادة من المزايا التي يوفرها والتي تدعم تنسيق كافة الجهود؛

لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية والاستفادة المُثلى من الموارد المادية والبشرية والمعرفية المتاحة؛ لتحقيق كفاءة وفعالية اتخاذ القرارات الإدارية بالحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والمتكاملة وفي الوقت المناسب؛ مما يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء. كما يساعد الاتصال الإداري على إحكام المتابعة والرقابة على الأعمال داخل المنظمة من خلال انسيابية تناقل البيانات والمعلومات باستمرار عبر المستويات الإدارية المختلفة؛ من خلال اطلاع الإدارة على أداء الأفراد ودراسة مستوى تطوُّر قدراتهم واتجاهاتهم؛ مما يساعد في عملية التدريب والتطوير، وتعديل السلوكيات والاتجاهات، بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية المُستهدَفة. ويمكِن القول بأنَّ الاتصال الإداري يساعدُ على تحقيق التفاعل والتكامل بين الأفراد داخل المنظمة، أو بين المنظمة والبيئة الخارجية في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وغيره، بالاستفادة مع الإمكانيات التي وفرتها تقنيات الاتصال. (كافي، ٢٠١٧؛ العساف، ٢٠١٦؛ عاشوري، ٢٠١٥).

أنواع الاتصال في بيئة المكتب:

قسَّم الباحثون والمختصون أنواع الاتصال في بيئة المكتب وفقاً لاعتبارات مختلفة (انظر: الشكل رقم (٢-١))، (علوطي، ٢٠١٤؛ برويس، ٢٠١٥؛ كافي، ٢٠١٧). فمنهم مَنْ قسَّم الاتصال حسب عدد المشاركين إلى: الاتصال الذاتي الذي يتضمَّن الإدراك، وعمليات التفكير والمعرفة، والاستجابات العاطفية والاتجاهات، والقِيم والمعتقدات لدى الفرد، ومفهوم الذات والموضوعية وغيره. في حين يتضمَّن الاتصالُ الثنائي المعرفة المتبادلة بين طرفين باستخدام الرموز المتاحة، وخلق وتفسير المعنى حسب الحالة العقلية أو النفسية لهما. أمَّا الاتصالُ الجمعي؛ فيتضمَّن المعرفة بالأهداف الخاصة بالمجموعة، والمشاركة في تبادل المعلومات، وتحديد أدوار أفرادها. وأخيراً؛ الاتصال الجماهيري، الذي يتضمَّن وجود تنظيمات رسمية ومركزية ومستويات أعلى، تتولى توجيه رسالةٍ ما في نفس الوقت بغض النظر عن عددِ الجماهير.

ويُمكِن تمييزُ أنواع الاتصال بحسب تقارب وتباعد أطراف الاتصال إلى: الاتصال المباشر، والاتصال غير المباشر. يكون الاتصال المباشر بالاتصال وجهاً لوجه؛ إما عن طريق الاتصال الشفوي أو الاتصال غير اللفظي؛ إذ يتمثل الاتصال الشفوي بعمليةٍ يتمُّ من خلالها وبشكل

مباشر اســتخدام لغة معروفــة يعتمدها الأفراد وتكون باســتخدام وســيلة مباشرة، مثل: الاجتماع، الاتصال الهاتفي، وغيره. في حين يتمثل الاتصالُ غير اللفظي في إشارات أو إيماءات تعبيرية أو رســومات وغيره؛ ســواءٌ أكانت مقصودة أم غير مقصودة، ومن أشكاله الاتصال التصويري، مثل: الرسم، والتصوير، والجرافيك، وغيره.

أمَّــا الاتصال غــير المباشر؛ فيتمُّ مع تباعــد أطراف الاتصال عن بعضهــم، وغالباً ما يتم بالاتصال الكتابي الذي يتم من خلاله إرســال الرسالة مكتوبة للمرسَل إليه باستخدام وسيلةٍ غير مباشرة، ويتخذ أشــكالاً مختلفةً، مثل: الرسالة الخارجية، والمذكرة الداخلية وغيره. كما يمكــن تمييزُ نوعٍ آخــر من الاتصال غير المباشر، وهو الاتصال الإلكتروني الذي يتمُّ فيه تبادل المعلومات والبيانات ســواءٌ اللفظية وغير اللفظية، الشــفوية أو المكتوبة باستخدام وسائل التقنيات الحديثة، مثل البريد الإلكتروني.

كما قسَّم المختصون الاتصال حسب اتجاه عملية الاتصال وموقع كلٍّ من المرسِل والمستقبل في الهيكل التنظيمي والعلاقات المحَدَّدة للطرفين. ويمكِن تمييزُ الأنواع التالية: الاتصال الهابط، والصاعد، والأفقي، والاتصال المائل؛ حيث يمثل الاتصال الهابط الاتصالَ الصادر من المستويات العليــا إلى المســتويات التنفيذية، ويتضمَّن القــرارات والتعاميم والتوجيهــات من المديرين للمرؤوســين؛ بهدف توصيل المعلومات إلى الأفراد بطريقةٍ واضحةٍ ومباشرة؛ مما يســاعد على توجيه وإرشاد الأفراد، وتوضيح المواقف المختلفة لهم؛ مما يدعمُ الثقة داخل المنظمة؛ خاصةً مع زيادةِ الشفافية وتمكين الأفراد من متابعة التغيُّرات والتطوُّرات المختلفة للمنظمة.

في حين يمثل الاتصالُ الصاعد الاتصالَ الصادر من المســتويات التنفيذية إلى المســتويات العليا، ويتضمَّن معلوماتٍ حول العمل وتحَدِّيات ومقترحات التحســين، واستفســارات عن أهداف وسياســات المنظمة وغيرها. ومن مزاياه: تمكين الأفراد من التعبير عن مشــاعرهم، وإرضــاء احتياجاتهم الذاتية والاجتماعية، اكتشــاف ومعالجة المشــكلات مبكراً؛ إضافةً إلى المساهمة في رفع مستوى التزام الأفراد وانتمائهم الوظيفي.

يحقــق الاتصــال الأفقي الذي يتم على نفس المســتوى الإداري التنســيق والتكامل بين الأفــراد في المنظمة؛ كأن يتصل مديــرُ التخطيط بمدير الموارد البشرية؛ مما يضمن ســهولة

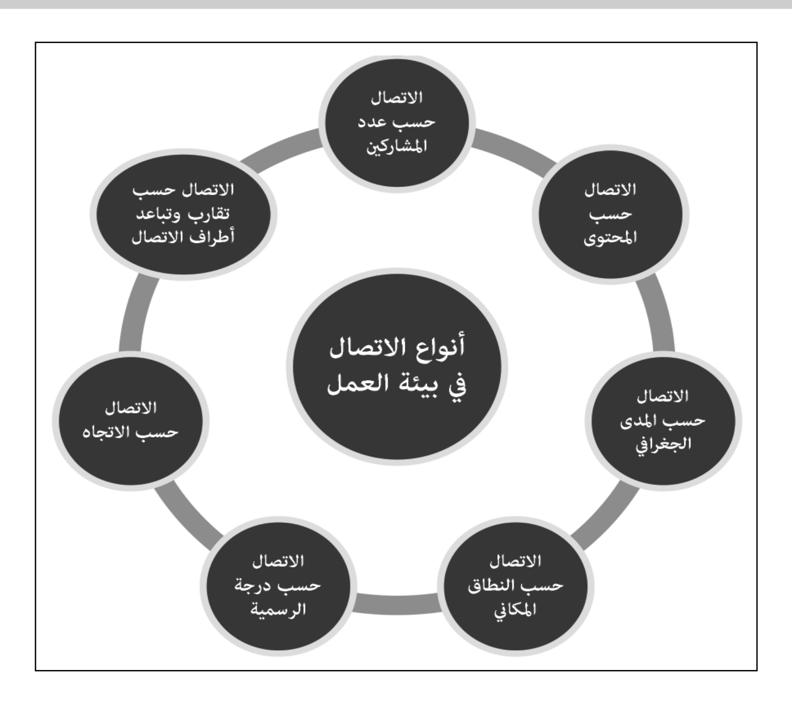
وسرعــة تبادل المعلومات والآراء والمقترحات؛ الأمرُ الــذي يعطي للمديرين فرصةً للحصول عــلى ما يلزم لاتخاذ قراراتهم، ويســاعد على رفع الروح المعنويــة للأفراد بصفتهم شركاء في الأداء والتنســيق للقيام بالمهمة، ويدعم وبشــكلٍ فعَّال معالجة التحَدِّيات والصِّراعات التي تعترض إنجاز العمل.

أمَّــا الاتصال المائل؛ فيتضمَّن كافة الاتصالات بين الأفراد من مســتوياتٍ إدارية مختلفة، لظــروف فجائية وغير متوقعــة، ويُعَدُّ أقلَّ أنواع الاتصال اســتخداماً داخل المنظمات؛ لأنه لا يتبــع خط الاتصال الــذي يُحَدِّده الهيكل التنظيمي؛ بغرض تســهيل عملية التواصل بين الأفراد في مختلف المســتويات الإدارية، وبما يُلبِّي احتياجات العمل، وضمان سرعة الإنجاز، كأن يتصل مديرُ الإنتاج بموظف في إدارة التسويق.

هنــاك أنــواعٌ أخرى من الاتصال، مثل: الاتصال حســب درجة الرســمية، وينقســم إلى الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتمُّ بين الأفراد؛ وذلك حسب خطوط السُّلطة والمحَدَّدة في الخرائــط والهياكل التنظيمية. والاتصال غير الرســمي: هو الاتصال الذي يتمُّ بين الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية في العمل؛ وذلك صورةٌ عفويةٌ وتلقائية.

أو الاتصال حســب المحتــوى الذي يُصنَّف حســب المحتوى بناءً على مــا يتضمَّنه من معلومــات وبيانات في حقل معرفة مــا، مثلاً يتضمَّن المحتــوى الإداري معلومات وبيانات ترتبــط بالموضــوع الإداري، أو قد يكــون المحتوى مالياً يتضمَّن معلومــات وبيانات ترتبط بالموضوع المالي وغير ذلك.

كــما يُمكِن تحديــد نوعين من الاتصال بحســب النطاق المكاني هــما: الاتصال الداخلي ويتم بين الإدارات والأقســام والأفراد داخل المنظمة. والاتصال الخارجي ويتمُّ مع منظمات أو أفراد خارج المنظمة. أمَّا الاتصال حســب المدى الجغرافي؛ فيُقسَّــم إلى: الاتصال المحلي الذي يتمُّ بين أفراد أو منظمات على المســتوى المحلي، والاتصال الإقليمي ويتم بين أفراد أو منظمات على المســتوى الإقليمي. وأخيراً؛ الاتصال الــدولي الذي يتمُّ بين أفراد أو منظمات على المستوى الدولي.



شكل رقم (٢-١): أنواع الاتصال في بيئة العمل.

وسعى الباحثون في مجال الاتصال إلى توضيح عملية الاتصال من خلال استخدام النماذج؛ فالنموذج يساعد على توضيح العناصر الرئيسية التي تتكون منها عملية معينة، وإظهار العلاقات التي تربط بين هذه العناصر، وفي معظم الحالات تكون هذه العلاقة صعبةً ومعقدةً؛ مما يؤدي إلى الصعوبة في تفسيرها، والنموذج يقوم بتقديم صورة عامة تساعد على توضيح العلاقات بين هذه العناصر، وهذا يحدث عن طريق إظهار الأدوار الرئيسية التي تقوم بها العناصر المختلفة. ويُوجَد العديد من نماذج الاتصال، ومن أشهر هذه النماذج (برويس، ٢٠١٥): نموذج الاتصال الخطي، ووفق هذا النموذج تتمُّ عملية الاتصال بين فردٍ وفردٍ آخر كأن يقوم المرسِل بنقل الرسالة باستخدام وسيلة مُحدَّدة إما بالكتابة أو الرسم أو الحديث وغيرها، وبعد ذلك يقوم المستقبِل باستقبال رموز الرسالة وترجمتها للوصول إلى المعنى المطلوب. وتمَّ تطوير النموذج الخطي إلى نموذج الاتصال التبادلي ووفق هذا النموذج تتمُّ عملية الاتصال بين أكثر من فردين أو مجموعة، وتسير في اتجاهين وليس اتجاه واحد. ويهتم النموذج التبادلي بالتغذية العكسية ورَدِّ الفعل للمستقبِل. أمَّا نموذج الاتصال التفاعلي؛ فيمثل أحدث هذه النماذج، ووفق هذا النموذج

تُعَــدُّ عملية الاتصــال عمليةً تفاعليةً تعتمدُ على البيئة التي يحدث فيها ســواءٌ كانت بيئة ماديــة أو اجتماعيــة أو ثقافية وغيرها، كما أنــه يعتمدُ على العوامل النفســية أو الذاتية لكلا الطرفين (المرسل والمستقبل)؛ إضافةً إلى التغذية العكسية.

عناصر عملية الاتصال الإداري:

تتكوَّن عملية الاتصال الإداري من عناصر متعددة، يُسهِم كلٌّ منها في أداء دورٍ معين في عملية الاتصال، وهذه العناصر هي: المرسِل، الترميز، الرِّسالة، الوسيلة، التشويش، المستقبل، فك الترميز، التغذية العكسية، بيئة الاتصال (بكر، ٢٠١٧؛ كافي، ٢٠١٧).

حيث يمثل المرسِل القائم بالاتصال أو مُنشئ الرسالة، وقد يكون فرداً أو أكثر ممَّن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، وقد يكون منظمةً. والمرسِل يُوظِّف مهاراته الاتصالية ومعرفته ومواقفه وخلفياته الاجتماعية والثقافية التي تميِّزه عن غيره، ويقوم المرسِــل بترميز الرسالة حينما يقرر ما يريد إرســاله، ومن ثم تقرير ماهية شــكل الرموز المراد اســتخدامها لإيصال المعنى؛ سواء بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية، تؤلف جميعها الرسالة التي يرســلها إلى المستقبل؛ حيث تتكوَّن الرِّسالة من مجموع الألفاظ والقواعد اللغوية والأفكار، ولغة الجسد، وجوانب الشخصية التي تبرز للمستقبِل، كما أنها تشمل الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه وأسلوبه في التعبير.

ومن ثمَّ يختارُ المرسِــل الوسيلة المناســبة، وهي القناة الحاملة الرسالة إلى المستقبل؛ إمَّا عن طريق القنوات الطبيعية لنقل الرســائل، وهي موجات الضوء والصوت التي تُمكِّننا من رؤية الآخرين وسماعهم. أو الوسائل المتعددة التي يستخدمها الناس عادةً في نقل رسائلهم؛ كالكتــب، والصحــف والمجلات، والأفــلام والبث الإذاعــي والتلفازي، والأشرطة السَّــمعية والبصرية، والصور والهواتف والحواســيب الآلية، وغيرها. وقد تتعرَّض الرسالة قبل وصولها إلى المستقبِل إلى التشويش، وهو كلُّ ما يغيِّر المعنى المراد من أيِّ رسالة؛ مما يؤدي إلى عدم وضوح الرســالة ودقتها. وقد يكون مصدرُ التشــويش خارجياً مادياً؛ كالأصوات المرتفعة، أو درجة حرارة الجو، أو تعطل البريد الإلكتروني وغيره.

وعنــد وصول الرســالة إلى المســتقبِل الذي قد يكــون فرداً أو جماعــةً أو منظمةً؛ فإنه يقوم بتحليل الرســالة وتفســيرها؛ وذلك بترجمتها إلى معانٍ معينة. عن طريق فكِّ الترميز؛

فالمستقبِل سيقومُ بمعالجة الرِّسالة في ذهنه، ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة؛ ليكتشف ماذا تعني له. وتبعاً لخلفية المســتقبِل وتجاربه؛ لذا فإن تلك الرموز إذا لم يصاحبها توافقٌ مع خبرات المرسِل أو صَاحَبه التحيُّز؛ فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة؛ ومن ثمَّ يقومُ المستقبِل بالتغذية العكسية التي تكون بإرسال رَدَّة فِعله إلى المرسِل؛ بغرض التأكيدِ على أن الرِّســالة قد فُهِمَت كما أرادها المرسِــل، والتأكُّد من إعطاء المعاني الصحيحة بدقة، وبالتالي إتاحة الفرصة للمرسِل على أن يصحح الرسائل غير المناسبة وأيَّ سوء فهمٍ قد يحدث لدى المستقبل عن طريق إعادة إرسال ما لم يصل من المعاني إليه.

تتمُّ عملية الاتصال في بيئة الاتصال، ويشــمل كلَّ ما يحيــط بعملية الاتصال، ويتضمَّن الجوَّ العام للعملية؛ ســواءٌ من الناحية النفسية أو المادية، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان، مثل: ســعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه. وهي تؤثر على كفاءة وفعالية عملية الاتصال.

العوامل الداعمة لعملية الاتصال الإداري:

لــكي تتــمَّ عملية الاتصال الإداري بكفاءة وفعالية لا بد مــن توفُّر العوامل الداعمة لها، ويــرى المختصــون أن هناك عدة عوامل تؤثر عــلى فعالية عملية الاتصــال الإداري تتمثل في وجود البيئة التنظيمية المناســبة؛ بالإضافة إلى تمتُّع الأفراد المشــاركين في عملية الاتصال بمهارات الاتصال؛ لما لهم من دورٍ فعَّالٍ في إنجاح عملية الاتصال بالاســتفادة من الوســائل والإمكانيــات التي توفرها لهم البيئــة المادية والتقنية في مكان العمــل. (علوطي، ٢٠١٤؛ العساف: ٢٠١٦؛ علون، ٢٠١٨).

العوامل التنظيمية:

يُعَدُّ توفر البيئة التنظيمية السليمة في مكان العمل عاملاً مهماً يساعدُ على نجاح عملية الاتصال الإداري؛ مــما يتطلب من الإدارة اتخاذ القرارات الكفيلة بإجراء التطوير التنظيمي والعمل على تأمين كلِّ ما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات وتقصير خطوط الاتصال، وبالتالي العمل على اختصار الوقت والجهد في عملية الاتصال، وهذا يتضمَّن ضرورة اتخاذ إجراءات

منهـا: زيادة عـددِ المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومـات، وتضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المسـتويات الإدارية التـي لا يحتاج إليها العمل، وكذلك العمل على تنشـيط الاتصالات الأفقية؛ وذلك حتى يتمكَّن الأفرادُ في مسـتوى إداري معين من الاتصال بعضهم ببعض في مختلف الإدارات؛ مما يُقلل من المشـكلات التي تُسبِّبها مركزية التنظيم، ويضمن تعزيز التعاون بين إدارات المنظمة، وما ينتج عنه من تعريفِ كافة الأفراد بالمنظمة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى. مع أهمية مراعاة اختلاف التخصُّصات في أثناء عملية الاتصال بين الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة؛ وذلك عند اسـتخدام المصطلحات العلمية والفنية والقانونية، أو المفردات الصعبة في الاتصال، وتبسـيطها لمساعدة المستقبل في فهم الرسالة بالشكلِ الصحيح (The Project Management, 2018).

ويجب الحرصُ من قِبل المسـؤولين على متابعة وتقييم نتائج الاتصال في المنظمة؛ وذلك للتأكُّد من تحقيق أهداف الاتصال ولتطوير وتحسـين الاتصالات مسـتقبلاً، والسَّـعي نحو تطوير وتحسين عملية تبادل المعلومات وحِفظها لضمان سرعة ودقة الاسترجاع.

كما يجبُ على المنظمة أن تعمل على تأسـيس وتفعيـل مراكز خدمة العملاء عن بُعد؛ وذلـك لسرعة مسـاعدة العملاء وتقديم الدَّعـم الفني لهم والتواصـل معهم، ومثال ذلك مركز الاتصال الوطنـي للتعاملات الإلكترونية الحكومية «آمـر» والتابع لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسِّر»، والمركز يمثل وسـيلة اتصالٍ ودَعمٍ موحَّد للجهات الحكومية، وهو يُقدِّم خدمة الرَّد على استفسـارات العملاء عبر مختلف قنوات الاتصال، مثل: الهاتف، والبريـد الإلكتروني، والموقـع الإلكتروني، والرسـائل النصية، وشـبكات التواصل الاجتماعية وغيرها (يسر، ٢٠١٩ : صفحة «آمر»).

مهارات الموارد البشرية في عملية الاتصال الإداري:

تمثِّل مهاراتُ المـوارد البشرية في عملية الاتصال الإداري أحدَ أهمِّ عوامل نجاحه، وترتبط مهـارات الأفراد في الاتصال الإداري بأربعة مُحدِّدات أساسـية، وهي: المحَدِّدات العقلية التي تتطلَّـب فهمَ المسـتقبِل للمفردات والمشـاعر التي وجَّهها له المرسِـل وعبَّر عنهـا في اتصاله وغيره. والمحددات النفسية؛ من خلال إدراك المرسِل لرَدَّة الفعل، ومعنى المفردات والنظرات

والإيماءات والتعرُّف على ذاته وفهم الآخرين؛ بالإضافة إلى المحَدِّدات الاجتماعية؛ حيث يحدث الاتصالُ الإداري غالبــاً في بيئةٍ اجتماعيةٍ، وهي بيئة المنظمة. وأخيراً المحَدِّدات الثقافية التي تتطلب التقيُّد بالقواعد والتعليمات المرتبطة بالثقافة التنظيمية للمنظمة (أبو النصر، ٢٠١٥).

وفي إطــار سَــعْي المنظمة نحو تطوير مهــارات الأفراد في الاتصال في بيئــة العمل؛ يجب العمــل عــلى نشر ثقافة الاتصال الفعَّال بين الأفراد، ويتحقــق ذلك عن طريق التوعية وعقد الاجتماعــات وإقامــة الورش والبرامــج التدريبيــة التخصُّصية وغيرها، ومــا يتطلبه ذلك من تدريبٍ على استخدام تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة، إلى جانب تطوير المهارات السلوكية للموظفين؛ بهدف تدعيم الثقة والاتجاهات والسُّلوكيات الإيجابية مع مراعاة الفروق الفردية. وكذلك نشر القيم التنظيمية وثقافة الشــفافية؛ بالإضافة إلى ضرورة الانتباه لشبكة الاتصالات غير الرسمية ودَعْمها بأكبر قدرٍ من الحقائق والمعلومات؛ وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهرُ في ظل نقصها. وتتطلَّب عملية التطوير كذلك العملَ على رفع مستوى ثقافة الموظف خاصةً المعرفــة اللغوية ومراعاة اختلاف الثقافات؛ وذلك للمســاعدة على فهــم المفردات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين؛ فيفسِّرها كلُّ طرفٍ حسب فهمه الخاص، مثل: استخدام المرسِل مفردات لهجــة قد لا يفهمها المســتقبِل، أو الاختلاف الذي قد يحدث في تفســير معنى المفردات، أو اختلاف معاني المفردات حسب السياق الذي وُجِدَت فيه، ومثال ذلك كلمة (العين)؛ فهي قد تكون نبع الماء، رئيس الجيش وغيره (معجم المعاني الجامع، ٢٠١٨).

العوامل المادية والتقنية:

يجــب ضمان أن تكون بيئة العمــل المادية والتقنية بيئةً داعمــةً لعملية الاتصال، من خلال الوعي بأهميتها والعمل على تحقيق بيئة عمل مناســبة. ويتضمَّن ذلك معرفة مدى تأثــير طريقة ترتيب المكاتب، وتوزيع الأقســام والإدارات، وتوفير الأثاث المكتبي المناســب والتقنيات اللازمة وغيرها - على انسيابية العمل وتسهيل التواصل بين الأفراد؛ حيث تُشكِّل البيئة التقنية المناسبة ضرورةً حيويةً لتأمين المناخ المناسب لعملية الاتصال الإداري بما توفره من وسائل وأساليب اتصالية تُسهِّل عملية تبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة.

تســعى معظمُ المنظمات إلى تحســين وتطوير البيئة المادية لمكاتبها، وقد شهد التصميم الداخــلي تطوراً كبيراً خلال الســنوات القليلة الماضية؛ إذ أصبحــت المنظمات الحديثة تُولي

اهتمامــاً أكبر براحــة ورفاهية الموظفين؛ من خــلال توفير أفضل بيئة ماديــة للعمل. كما أصــدرت وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية الســعودية الدليلَ الإرشــادي لبيئة العمل المادية الذي يتضمَّن آلية تحقيق البيئة المادية المناسبة للعمل؛ من خلال تحديد (١٣) عنصراً أساســياً تمثل الحدَّ المطلوب من البيئة المادية المناسبة لبيئة العمل، وهي: تصميم المكتب، تأثيث المكتب، التكييف والتهوية، الإضاءة، الأمن والســلامة، نظافة المكتب، الهدوء والحَدّ من الإزعاج، تنظيم وترتيب المكتب، تهيئة أماكن اســتقبال المســتفيدين، استخدام الألوان، تجميل المكتب، الصوتيات، الخدمات المساندة (الدليل الإرشادي، ٢٠١٦).

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- يقتصر الاتصال على نقل المعلومات والبيانات. ( )

....

٢- تنقسم المحَدِّدات التي تتأثر بها عملية الاتصال الإداري إلى المحَدِّدات العقلية والنفسية والاجتماعية. ( )

....

٣- الاتصال الجمعي: هو تنظيمٌ رسميٌّ ومركزيٌّ على مستويات عليا، يتولى توجيه رسالةٍ ما، في نفس الوقت بغض النظر عن عدد الجماهير. ( )

....

٤- من مزايا الاتصال الصاعد السرعة في إنجاز العمل؛ لسهولة التواصل بين الأفراد في مختلف المستويات. ( )

....

٥- عناصر الاتصال الإداري وفق النموذج التفاعلي؛ هي: المرسِل، والهدف، والرسالة، وقناة الاتصال، وفكّ التشفير، والتغذية العكسية. ( )

....

التمرين الثاني:

تتضمَّــن القائمة التاليــة مجموعةً من العناصر المرتبطة بتوفــير البيئة الداعمة للاتصال الفعَّــال في المنظــمات الحديثة، والمطلــوب تصنيفها بوضع الرقم الصحيح حســب نوعها: إما: (١) البيئة التنظيمية الداعمة، (٢) الأفراد المشاركون، (٣) البيئة المادية والتقنية.

م	التحَدِّيات	النوع
١	مراعاة اختلاف التخصُّصات، واستخدام المصطلحات العلمية والفنية والقانونية.	
٢	نشر ثقافة الشفافية، وتدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بالحقائق والمعلومات.	
٣	الوعي بأهمية البيئة المادية والتقنية، وتأثير ترتيب المكاتب، وتوزيع الإدارات.	
٤	زيادة مهارات الأفراد باستخدام تقنيات، ووسائل الاتصال الحديثة.	
٥	تحسين وتطوير البيئة المادية والتقنية المؤثرة على تحفيز العاملين.	
٨	تطوير وتحسين عملية حِفظ المعلومات؛ لضمان سرعة ودقة الاسترجاع.	

أسئلة للنقاش:

١- تُعَدُّ عملية الاتصال في نموذج الاتصال التفاعلي عمليةً تفاعليةً، تعتمد على البيئة، وعلى العوامل النفســية أو الذاتية؛ بالإضافة إلى التغذية العكســية، والمطلوب تحديد جميع عناصر الاتصال وفق هذا النموذج.

٢- إنَّ تحقيق المنظمة لأهداف الاتصال الإداري، يمكِّنها من ضمان كفاءة الاتصال والاستفادة من المزايا التي يوفرها. اذكر أبرز هذه المزايا.

٣- قسَّــم الباحثون والمختصون أنــواع الاتصال في بيئة المكتب وفقاً لعــددٍ من الاعتبارات، والتــي منها الاعتبار المرتبط باتجــاه الاتصال. المطلوب هو ذِكر الأنواع المرتبطة باتجاه الاتصال مع مثالٍ لكلٍّ منها.

حالة تطبيقية

أول يوم دوام

تمَّ تعيينُ الموظف الجديد «عبد الله» مديراً لمكتب الدكتور «ســلطان» مدير عام إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات الحكومية[1]. وفي أول يوم دوام له استقبله زميله «سالم» من إدارة التواصل الداخلي، وكان الهدف المخطَّط للزيارة تعريف «عبد الله» بإدارة الموارد البشريــة وأهدافها ومهامها، والقيام بزيارة ميدانية على كافة إدارات المنظمة والتعرُّف على العاملــين فيها، مع تعريفه بما هو مطلوب منه كمديــر مكتب، وتقديم له الأدلة الإجرائية والمنشورات التعريفية الخاصة بالإدارة ومهامّ عمله.

وفوجِــئ «عبد اللــه» في نهاية اللقاء التعريفي الذي اقتصر عــلى تعريفه بإدارته فقط، وهــي إدارة التواصل الداخلي، والتعــرُّف على الزملاء العاملين فيها، بــدون زيارة الإدارات الأخرى، أو تعريفه بمهامِّه كمديرٍ للمكتب.

ولأنه أول يوم عمل؛ لم يملك «عبد الله» إلا أن شــكره، وتوجَّه إلى مكتبه يملأه الحماس، ومــا أن جلس خلف مكتبه حتى شــعر بالضيــاع، ولم يعرف ما هو المطلــوب منه، أو مَنْ الموظف الذي يجب أن يتواصل معه لتعريفه بمهام وإجراءات العمل؟

أسئلة للمناقشة:

١- ما هو الخطأ في الاتصال بين «سالم» و«عبد الله»؟

٢- ما الذي ترتب على عدم التزام «سالم» بالهدف المخطط للزيارة؟

٣- كيف يُمكِن معالجة الخطأ في الاتصال الذي حدث؟

(١) لمزيــدٍ مــن المعلومات عــن الإدارة العامة للموارد البشرية؛ يُرجَــى الاطلاع على برنامج الملك ســلمان لتنمية الموارد البشرية. هيكل الإدارات العامة للموارد البشرية في الجهات الحكومية. الرياض: وزارة الخدمة المدنية ســابقاً. تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/٢/٢٤م. https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/OrgChart2.aspx.

الفصل الثاني

الاتصال المباشر في بيئة المكتب

يتطلَّــب أداءُ الأعمال المكتبية ممارســة كافة أنواع الاتصال في المنظمــة، ويُعَدُّ الاتصال المبــاشر عنصراً أساســياً في بيئة العمل؛ لتحقيق التواصل الفعَّــال بين الأفراد. ومن المهمِّ أن يستوعبَ الأفرادُ في المنظمة القوانين والمبادئ التي تحكم العملية الاتصالية، وما تتطلبه من مهارات وأساليب لتحقيق فعاليتها لضمان كفاءة وفاعلية الأداء.

مفاهيم في الاتصال المباشر:

يُعبِّر الاتصال المباشر عن وجود علاقة مواجهة مباشرة وشخصية تربط بين طرفي الاتصال عبر القنوات المختلفة، وقد عرَّف جرجس (٢٠١٦: ٢٠) الاتصال المباشر بأنه «اتصالٌ يتضمَّن مواجهةً مباشرةً بين القائم بالاتصال والمستقبِل؛ تؤدي إلى تغيير في سلوك المستقبِل واتجاهاته دون وجود قنوات وعوامل وســيطة». أي إنَّ الاتصال المباشر هو الاتصال الذي يتمُّ ما بين المرسِــل والمستقبِل، ســواءٌ وجهاً لوجه أو في الاجتماع أو اللقاء باستخدام الألفاظ المنطوقة المشتملة على الأفكار أو الموضوع الذي يريد المرسِل توصيله إلى المستقبِل، ويشمل مشاركة المشاعر والعاطفة مع الآخرين (بو زيدي، ٢٠١٨).

مــما ســبق؛ يمكِن تعريف الاتصال المباشر في بيئة المكتب بأنــه النقل المباشر للمعلومات أو الأفكار أو المشــاعر من المرسِــل للمستقبِل، باســتخدام وســيلة اتصال مباشرة، مثل: المقابلة أو الاجتماعات، أو الهاتف، مع التغذية العكسية له؛ وذلك بهدف تحقيق أهداف تنظيمية مُحدَّدة.

وتأتي أهمية الاتصال المباشر من خلال الدور الذي يمارســه لتأمين بيئة العمل المناســبة للأفراد في إطار سعيهم إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي؛ فإن اكتسابهم لمهارات الاتصال المباشر يؤثر تأثيراً مباشراً على تحســين مســتوى أدائهم وفعاليتهم؛ حيث يســاعد الاتصال المباشر على تحقيق مستويات عالية من المرونة في الاتصال؛ من خلال ضمان وجود التغذية العكســية التي تســمح بحدوث الاتصال في اتجاهين من المرسِل إلى المســتقبِل وبالعكس،

بمعنى أنه اتصالٌ يأخذ شــكل الدائرة أيْ إنه عملية تبادلية بين المرسِل والمستقبِل؛ بما يؤكد فهم الرسالة المتبادلة، ويعطي فرصةً لتصحيح الأخطاء وتعديل الرسالة.

وبالتـالي؛ يحقـق الاتصـال المبـاشر العديدَ من المزايـا التي تؤثـر إيجابياً على بيئـة المنظمة؛ فهـو يعمـل عـلى تعزيـز أواصر العلاقـات الاجتماعية، مـن خلال الاتصـال بين الأفـراد بتلقائية وعفويـة والسـماح لهـم بتشـكيل شـبكة مـن العلاقـات الشـخصية غـير الرسـمية، وإيجـاد مسـتويات مـن الثقـة المتبادلـة بـين المرسِـل والمسـتقبل تسـاعدُ عـلى تحقيق هـدف الاتصال. ومـن جهـة أخـرى؛ يسـاعد الاتصـال المبـاشر عـلى تحسـين العلاقـة بالعمـلاء، والتمكـين مـن الوصـول إلى كافـة شرائحهـم وتسـهيل التواصـل معهم، وإرشـادهم لطريقـة الوصـول إلى الخدمـات والتعريـف بالإجراءات والمتطلبـات التي يحتاجها والرد على استفسـاراتهم المختلفة (Meek, 2013؛ جرجـس، ٢٠١٦؛ بـو زيـدي، ٢٠١٨).

وتظهــر أهمية الاتصال المباشر في تعزيــز العلاقات المتبادلة بين الأفــراد داخل وخارج المنظمة من خلال:

الاتصال مع الأفراد في المكتب:

يمثــل المكتبُ وحــدةً اجتماعيةً تحتوي على الكثير من الأفــراد الذين يختلفون بعضهم عن بعض في سمات وخصائص معينة؛ فإضافةً إلى الاختلاف في الخصائص الديموغرافية مثل: الســن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية وغيرها؛ تبرز أهمية معرفة موقع كلٍّ منهم ودوره الذي يمارســه في المنظمة؛ فقد يكون مديراً، أو زميلاً، أو مرؤوســاً، أو عميلاً أو زائــراً. وبناءً عليه؛ فإن المكتب ومن خلال الاتصال مع هــذه الفئات المختلفة؛ يصبح بيئةً قائمةً على شــبكة من العلاقات الإنســانية؛ مما يبرز أهمية وجود العلاقات الإيجابية بينهم لما تشكِّله من دورٍ فعَّال في تأمين البيئة المناسبة للعمل، التي تعمل على تحسين مستويات الاتصال بين الأفراد، والتخلُّص من كلِّ ما قد يســبِّب سوء الفهم؛ مما يؤدي إلى كفاءة إنجاز العمل وزيادة الإنتاجية.

يتطلَّب بناءُ العلاقات الإنسانية الإيجابية استخدامَ عددٍ من القدرات الاتصالية، ويُطلِق المختصــون عــلى هذه القدرات لفــظ «الذكاءات». وقد أشــار جاردنــر في نظريته الذكاء

المتعدد، إلى الذكاء الاتصالي وحدَّد أنواع الذكاء الفرعية المرتبطة به. كما هو مُوضَّح في الجدول رقم (٢-١) (عبد الرؤوف وعيسى، ٢٠١٨).

جدول رقم (٢-١): الأنواع الفرعية للذكاء التواصلي حسب نظرية الذكاء المتعدد

النوع	الوصف المختصر	الخصائص
الذكاء اللغوي	القدرة على استخدام المفردات بمهارة والتعبير عن الأفكار بطلاقة.	- استخدام مفردات لغوية ثرية. - استخدام استعارات وتشبيهات ملائمة. - طرح أسئلة مميزة. - الإدلاء بتعليقات ذكية.
الذكاء الذاتي	القدرة على معرفة الذات والتواصل معها.	- القدرة على تحديد الأهداف الذاتية. - الاستقلال في التفكير. - معرفة نقاط الضعف والقوة. - حُسْن الإنصات.
الذكاء الاجتماعي	القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم والتأثير فيهم.	- القدرة على قيادة الآخرين. - سرعة تكوين الصداقات. - تزويد الآخرين بالمعلومات. - مشاركة الآخرين مناسباتهم.
الذكاء العاطفي	القدرة على تحسين حالة الآخرين النفسية، والتعاطف معهم، وتخفيف شعورهم بالحزن والألم.	- الاهتمام بمشاعر الآخرين بشكلٍ صادق. - التعاطف مع الآخرين. - التفكير قبل الإقدام على العمل. - ضبط النفس ومنع الغضب.
الذكاء الفكاهي	القدرة على إدراك المواقف المضحكة وصناعتها وسردها.	- سرعة البديهة. - الإبداع في صياغة المواقف المضحكة. - حِس المرح. - إدراك الموقف المضحك.

إن الاتصـال الفعَّال مع الفئـات المختلفة للأفراد الذين يضمُّهـم المكتب؛ يتطلَّب فهماً عميقاً لـدور كلٍّ منهم وفقاً لارتباطاتهم العملية في المنظمـة، كما يتطلب المعرفة العلمية الصحيحـة لكيفية التواصل مع كلِّ فئة من هذه الفئات الأربع الرئيسـية، وهي: المديرون والمرؤوسون والزملاء والعملاء؛ لتحقيق كفاءة الاتصال فيما بينهم بما يخدم مصالح العمل.

الاتصال الفعَّال مع المديرين:

إن بناءَ الموظف علاقة جيدة مع مديره في العمل؛ هو مِفتاح نجاحه المهني. في الحقيقة؛ فالعلاقـة الجيدة مع المدير تُسـهِم بشـكلٍ كبيرٍ في تعزيز تقدُّمه المهنـي وتحقيق أهدافه الشـخصية إلى جانب أهـداف المنظمة؛ لذا حـرص المختصُّون على توضيـح الأخطاء التي قـد يرتكبها الأفراد في الاتصال مع المديرين، وقدَّموا العديدَ من القواعد العامة المسـاعدة على التواصل الفعَّال معهم، (رضوان، ٢٠١٤؛ مدونة قواعد السلوك الوظيفي، ١٤٣٧)، والتي تركِّـز على ضرورة إدراك الأفراد لاهتمامات المدير تجاه المواقف المختلفة، بما يخدم مصلحة العمل وما يتطلبه ذلك من إيجاد التوافق في الأهداف فيما بينهم، مع الحِفاظ على مستوى مـن الثقة في قدرتهم على أداء العمل وخاصةً فيما يتعلـق بالأعمال الصعبة والتي تحتوي على المخاطرة النسبية وعدم التأكد.

ولعـل أبرز ما يعـزِّز علاقة الأفراد بمديرهـم، أن يلتزم كلٌّ منهم بإنجـاز المهام في الأوقات المحَدَّدة، وعدم التغيُّب أو التأخر عن العمل. مع الحرص على تنفيذ أوامر المدير وفق التسلسل الإداري؛ إلا إذا كانـت تلـك الأوامر مخالفةً للأنظمة والتعليمات النافذة؛ فعليه أن يُعلِم مديره المبـاشر خطياً. وقد تتطلَّب بعض المواقف ضرورة تزويد المدير بالرأي والمشـورة والخبرة التي يمتلكهـا الأفرادُ بكلِّ موضوعية وصدق بمـا يخدم العمل، مع التزام كلِّ فردٍ منهم باطلاع المدير المباشر على أولوياته وتوقعاته لإنجاز المهامِّ بما فيها المهام الجديدة مع التقيُّد بتحقيقها.

ويُعَدُّ العملُ بروح الفريق أمراً مؤثراً في تدعيم العلاقة الإيجابية مع المدير؛ ذلك لأنه من الأمور التي تعزِّز هذ العلاقة أن يقوم الأفراد بتقدير إسـهامات مديرهم في العمل، وتنفيذ قراراته التي تصبُّ في مصلحة العمل، وعدم انتقاده أو أخذ الأمور على نحوٍ شخصي أو نشر الشائعات حوله، وخاصةً عند الاعتقاد بأن المدير يمارس نوعاً من الضغط لمجرد أنه يطالب بمسـتوى معين لجودة العمـل. كما يجبُ الالتزام بضبط الأعصـاب والتحكم بالتوتر حتى

لا تسوء العلاقة فيما بينهم في أثناء المواقف الصعبة التي قد يمرُّ بها الأفرادُ في أثناء تعاملهم مـع المدير، مـع توثيق المواقف والأحداث التـي يقوم خلالها المديرُ بتعمُّد تصرُّف سـلبي تجاهه أيٍّ منهم، أو تصيُّد الأخطاء، ثم التحدُّث مباشرةً عنها مع المحافظة على الهدوء.

الاتصال الفعَّال مع المرؤوسين:

نظـرت الاتجاهات الإداريـة الحديثة إلى المديـر باعتباره قائداً يقـوم باتخاذ القرارات المتعلقـة بالأفـراد والإشراف عليهم وتوجيههم؛ بما يحقق التأثـير فيهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحَدَّدة. وقد أثرت تلك الاتجاهات على أساليب القيادة التي يستخدمها المديرون؛ فقد عملت على تطوير علاقات المدير بمرؤوسـيه وإسـتراتيجيات التعامل معهم؛ فالعلاقة بين المدير والمرؤوسين يجب أن تكون قائمةً على الاحترام والثقة المتبادلة؛ لتحفيزهم ورفع مسـتوى الرضا الوظيفي لديهم، مع الحرص على معالجة المشـكلات التي قد يمرُّ بها الأفراد؛ مما يؤدي إلى الكفاءة والفعالية في أداء العمل، وحل مشكلات التأخير عن العمل.

وحَـدَّد المختصون في مجال الاتصال بعض القواعد والإرشـادات العامة التي تسـهم في إنشـاء العلاقات الفعّالة مع المرؤوسـين (خبراء المجموعة العربيـة، ٢٠١٣؛ رضوان، ٢٠١٤؛ التهامي، ٢٠١٣؛ مدوَّنة قواعد السـلوك الوظيفي، ١٤٣٧). لعل من أهمِّها القيام بالإشراف على المرؤوسـين وتوجيههـم وتزويدهم بالتعليمات وفـق الأنظمة واللوائـح المعتمدة في المنظمة؛ ومن ثم مساءلتهم عن أعمالهم بناءً على ذلك، وتقييم أدائهم بموضوعية، وتوجيه النقـد البناء بعيداً عن الآخرين مع الثناء عليهم في حال قيامهم بالأعمال الإيجابية، واحترام حقوقهم والتعاون معهم بمهنية عالية دون محاباة أو تمييز.

كما يقع على عاتق المدير الحرصُ على تنمية قدرات المرؤوسين ومساعدتهم وتحفيزهم على تحسـين أدائهم، مع الحرص على نقل المعرفة والخبرات إلى مرؤوسيه، وتشجيعهم على زيـادة تبادل المعلومات، ونقل المعرفة فيما بينهم من خلال توفير فرص التدريب والتطوير لهم وفقاً للأنظمـة والتعليمات النافذة ذات العلاقة، وتمكينهم وتنمية مهاراتهم بواسـطة القيـام بتفويضهم ببعض الأعمال لإعدادهم للقيام بمهام جديدة، بعد التأكد من تزويدهم بالمهارات والإمكانيات اللازمة وتقديم المساعدة في حالة الضرورة، مع الحرص على تشجيعهم على اتباع الطرق والأفكار الإبداعية الجديدة.

ومـن خلال مهارات التواصل والالتـزام بقِيَم العمل والتعامـل الأخلاقي؛ يُمكِن للمدير أن يكون قدوةً حسـنةً لمرؤوسـيه مع التأكيد على أهمية الالتزام بقيـم الانضباط وتحمُّل المسـؤولية، بطريقـة تمكِّنه من التعامل مع المواقف الإنسـانية المختلفة، والعمل على رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين؛ خاصةً بعد انتهاء فترة ضغط عمل، ومَنْحهم حوافز مادية أو معنوية تحثُّهم على بذل المزيد؛ مما يساعد على تحفيز المرؤوس على بذل أقصى جهد ممكن في الفـترات القادمـة، وتقديم الدعم لهم وعدم مقاطعتهـم، ومحاولة فهم وجهة نظرهم، وإظهار التعاطف معهم في حال الشكوى. أمَّا في حالة رفض مطالبهم؛ فيتوجَّب على المدير ذِكر الأسـباب، ثم مناقشـة ذلك معهم، وعدم الرد على الأسـئلة العدوانية مع التأكيد على الأهداف المشتركة في النهاية.

وقـد صنَّف بعـضُ الباحثين أنماط المرؤوسـين حسـب صفاتهم وسـلوكياتهم، وقدموا المقترحـات الخاصـة بكيفيـة التعامل مع كلِّ نمـط، ومن أكثر هذه الأنماط شـيوعاً ما يلي (خبراء المجموعة العربية، ٢٠١٣؛ رضوان، ٢٠١٤؛ البارودي، ٢٠١٥):

- **المرؤوس المغرور:** هو المرؤوس الذي يتصف بالسيطرة والعناد، والرفض والجدال، والتعالي على الآخرين، ومدح الذات، وإثارة الشـك حول آراء الآخرين والسـخرية منهم. ويمكن التعامـل معه بضبط الأعصاب، والدبلوماسـية في اسـتخدام الثـواب والعقاب للحَدِّ من السلوك غير المرغوب به.
- **المـرؤوس المرح الودود:** هو المرؤوس الذي يتصف بهـدوء الأعصاب، والتعليقات المرحة المنضبطة، ومحاولة التودُّد إلى الآخرين والثقة فيهم، مع كثرة الكلام. ويمكِن التعامل معه بعدم إعطائه فرصةً للإسهاب والخروج عن الموضوع مع عدم الضغط عليه.
- **المـرؤوس المتردد:** هـو المرؤوس الذي يتصف بالخجل، والشـك والارتيـاب، وعدم الثقة بالنفس، وبطء اتخاذ القرارات، ويمكِن التعامل معه بالصبر، ومحاولة تخفيف التردُّد عنه، وإظهار عيوب التأجيل والتسويف، وتقديم معلومات إضافية له عند الحاجة.
- **المرؤوس العدواني:** هو المرؤوس الذي يسـتخدم أسلوب الهجوم ورفع الصوت، ويتحدى الجميع باسـتمرار، ويمكِن التعامل معه بالإنصات الجيد له مع فتح باب المناقشـة معه باختصار، والتركيز على نقاط الاتفاق معه.

الاتصال الفعَّال مع الزملاء:

يقوم الأفرادُ في بيئة العمل بأداء أدوارهم ومهامهم المختلفة بشــكلٍ متناســقٍ ومنتظم، وتُســهِم العلاقات الطيبة مــع الزملاء في جعل بيئــة العمل أكثر إنتاجاً وتفاهــماً وتعاوناً؛ إذ تؤدي إلى الاســتقرار النفــسي والوظيفي، وتضمن تحقيق التنســيق الفعَّال اللازم لإنجاز المهام. وللمدير دورٌ مهمٌّ في إقامة شبكة علاقات فعَّالة قائمة على الشراكة والروابط القوية والاهتمامات المشــتركة بين الزمــلاء؛ وعليه أن يكون على درجةٍ عاليــة من المهارة والخبرة؛ لتحقيق الاتصال الفعَّال بين الزملاء بنشر الوعي وتحقيق الشفافية، وتحقيق العدل والموازنة بينهم في تقســيم العمل؛ ليؤدي كلٌّ منهم عمله المنوط به، ويســهم في تكامل أداء المهمة. وهــذا يتطلب ضرورة تحقيق الانســجام بينهم وتجنُّب الازدواجية في المهــام. ولكن بيئة العمل - عادةً - لا تخلو من الضغوط والأزمات والانفعالات التي قد تؤثر على العلاقات بين الزملاء، وعلى كلٍّ منهم معرفة السلوكيات الصحيحة التي تعَزِّز علاقته بزملائه.

ولتحقيق هذا الغرض؛ اتفق المختصون على تحديد بعض القواعد والتوجيهات التي يمكن الاسترشــاد بهــا (Childs, 2018؛ الكحلوت، ٢٠١٥؛ مدونة قواعد الســلوك الوظيفي، ١٤٣٧) تركّز في معظمها على تعزيز الثقة المتبادلة بينهم؛ إذ تشــكل الثقة الأساس الواضح للتواصل الفعَّــال، والعلاقات الإيجابيــة، مع التعامل باحترام ولباقة مع الزمــلاء بما يضمن المحافظة عــلى علاقات ودية ســليمة دون تمييز. كما يجــب على الزملاء احــترام الخصوصية وعدم الإســاءة، واتباع كلِّ ما من شــأنه أن يعــزز روح التعاون فيما بينهم ومشــاركتهم في الآراء بمهنية وموضوعية عالية، وتقدير جهود الزملاء والإشــادة بها في المواقف المختلفة، والتعامل معهم بصدق وأمانة والتعاطف معهم في الحالات التي يتطلبها ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم وتفهُّم ظروفهم ومشاعرهم؛ مما يُوجِد نوعاً من الوفاق والألفة بين الزملاء.

إن بنــاء العلاقات الإيجابية مع الزملاء يخدم مصلحة العمل، ويُســهِم في تطوير أرضية مشتركة؛ للمساعدة على حل المشكلات - إن وُجِدَت - من خلال وجود مجموعة من الأفراد تعمل على زيادة التوافق والملاءمة بينهم، والمبادرة إلى تقديم المساعدة لهم لحل المشكلات التي تواجههم. بالانطلاق من القيم والأهداف المشتركة لمساندة كلٍّ منهم الآخر، وقد تكون هذه المجموعات رسمية أو غير رسمية، وعادةً ما يكون لها تأثيرٌ قويٌّ في بيئة العمل.

الاتصال الفعَّال مع العملاء:

يُعَدُّ العميلُ هو العنصرُ الأهمُّ في المنظمة؛ إذ تتضافر جميع الجهود لكسب رضاه، وإقناعه بالإقبال على الاســتفادة من خدمات المنظمة. وقد ساعد التقدُّم التقني على أتمتة الكثير من الخدمــات المقدَّمة للعملاء وتحويلها إلكترونيــاً؛ مما قلل من حضورهم المباشر لمقرِّ المنظمة. إلا أن الاتصــال المباشر مع العملاء في بيئــة المكتب، ما زال ضرورةً لا بد منها؛ لضمان تحقيق رضا العميل عن الخدمة بتطبيق معايير تقديم الخدمة المتميزة والمتمثلة في: الأمانة والصدق واللباقــة وحُسْــن التعامل، والدقة في تقديــم المعلومات، والسرعــة في الأداء والإنجاز وتبَنِّي الموقــف الإيجابي في التعامل معهــم، والمحافظة على أسرارهم؛ من خــلال المداومة على أداء العمل بكفاءة وفاعلية عالية وتميُّز وبشكلٍ دائمٍ ومستمر (العديلي، ٢٠١٨؛ أبو النصر، ٢٠١٥).

ويتطلَّــب تحقيق التميُّــز في الاتصال المباشر مع العملاء من الأفــراد في المكتب التحَلِّي بعــدد من الصفات؛ لضمان تحقيق التعامل والمهارات الفعَّالة مع العملاء (العديلي، ٢٠١٨؛ أبو النصر، ٢٠١٥؛ Ciotti, 2018؛ الكحلوت، ٢٠١٥؛ مدونة قواعد السلوك الوظيفي، ١٤٣٧)؛ إلا أن أكثر ما يحتاجه العميل هو أن يتمَّ تقديم الخدمة له باحترافية وإتقان وكل ما يتعلق بهــا؛ من حيــث متطلباتها وشروطها وواجباتها. فيجب عــلى الأفراد في المكتب العمل على تحقيــق توقعات العملاء وتلبيــة احتياجاتهم ومتطلباتهم، مع تقديــم المعلومات الدقيقة والكافية لهم، ومســاعدتهم في حال وجود مشــكلة مــن خلال تقديم البدائــل وإقناعهم بالخدمة الملائمة لاحتياجهم ومتابعة طلباتهم، والحرص على التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية للعملاء بسِرية تامة ووفقاً للأنظمة والتعليمات.

إنَّ التواصل مع العملاء باحترام ولباقة وكياســة وحيادية وتجرُّد وموضوعية دون تمييز؛ يتطلب العمل على تحسين وتطوير وتنمية المهارات السلوكية والفنية في مجال خدمة العملاء؛ لتطبيق إســتراتيجيات التميُّز في خدمة العملاء وخلق جوٍّ من الألفة مع العملاء والتدريب على المنهجية الحديثة في ذلك. ويتجَلَّى ذلك في جميع مراحل التعامل معهم، ويتمثل ذلك في اســتقبالهم والترحيب بهم والتعامل اللبق معهم، ومناداتهم بأســمائهم، وســؤالهم عن احتياجاتهم، والعمل على الاســتجابة السريعة؛ لتحقيق رضاهم والإجابة عن استفســاراتهم وإنجــاز معاملاتهم بدقة وموضوعية وسرعة، مع العنايــة وإظهار الرفق في التعامل معهم،

خاصةً ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن والنساء، وتقديم العون والمساعدة لهم، وكل ما من شأنه أن يعمل على كسب ثقة العملاء؛ من خلال النزاهة والسلوك السليم وبما يتوافق مع الأنظمة والتعليمات. ويمكِن ضمانُ جودة الخدمة باستخدام التسهيلات التقنية التي تساعد على تحسين التواصل مع العملاء والتنسيق في تحديد مواعيد الزيارات وغيرها.

ويجبُ أن يدرك الأفرادُ الذين يتعاملون مباشرةً مع العملاء؛ أن الحِفاظ على سُمعة المنظمة يُعَدُّ أمراً حيوياً؛ فيجبُ تجنُّب اللامبالاة والتعالي في أثناء التعامل معهم، أو نقد الزملاء أو المنظمة أو العميل نفسه؛ لأن ذلك يتسبَّب في تدنِّي رضا العملاء وتدهور سُمعة المنظمة، وفقدان الثقة بها. وقد أوردت مدونة قواعد السلوك الوظيفي (١٤٣٧) عدداً من المحظورات التي تضرُّ بسُمعة المنظمة ومصلحتها وخاصةً المتعلقة بعدم قبول أو طلب هدايا أو ضيافة أو أيّ فوائد من أيِّ نوعٍ كانت من العميل، سواءٌ أكانت مباشرةً أو بالواسطة؛ لما لها من تأثيرٍ مباشرٍ أو غير مباشر على الموضوعية في تنفيذ المهام الوظيفية، أو التأثير على قراراته، أو قد تضطره للتقيُّد بشيءٍ ما لقاء قبولها (مدونة قواعد السلوك الوظيفي، ١٤٣٧).

الاتصال في الاجتماعات:

يتطلَّب أداءُ الأعمال في المكتب، ضرورة التقاء الأفراد واجتماعهم؛ للتشاور وتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل. وتُعَدُّ الاجتماعات وسيلةً فعالةً تضمن الاتصال المباشر بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وقد عرَّف قاموس مريام ويبستر Merriam Webster الاجتماعَ بأنه «تجمُّع شخصين فأكثر، في زمان ومكان مُحدَّدين؛ بهدف تبادل الرأي والمشورة والخبرة، بشأن موضوعٍ معين أو مشكلة ما». وعرَّفه عليان وجرار (٢٠١٦: ٨٢) بأنه «إحدى وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين فيه للتفاعل والحوار وتبادل الرأي». ويرى المالكي (٢٠١٨: ٩٩) أنَّ الاجتماع هو «الالتقاء مع أفرادٍ مُعيَّنين وفق جدول أعمال وفي مكانٍ مُحدَّد؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تمَّ وضعها».

مما سبق؛ يمكِن تعريف الاجتماع بأنه جميع أشكال اللقاء التي تتم بين أفراد مُعيَّنين، في وقتٍ ومكانٍ وتقنيةٍ مُحدَّدة، داخل أو خارج مقرِّ المنظمة؛ بهدف تبادل الأفكار والآراء والمعلومات؛ لتحقيق الأهداف المُحدَّدة له.

تُعَدُّ الاجتماعاتُ وسـيلةً مهمةً من وسائل الاتصال المباشر تُسهِم في تحقيق أهداف المنظمة بما يتفق مع إستراتيجياتها وسياساتها (أحمد، ٢٠١٦؛ مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، ٢٠١٣؛ عليان وجـرار، ٢٠١٦). فمن خلال الاجتماعات يمكِن اتخاذ قرارات جماعية سـليمة تتصف بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، بعيداً عن التحيُّز والمصالح الشـخصية، وتدعم تنسيق الأنشطة والجهود والقضاء على الازدواجية في العمل. كما تعمل الاجتماعات أيضاً على إتاحة الفرصـة للقيادات الإدارية؛ لتوصيل آرائهم وتوصياتهم ووجهات نظرهم إلى الأفراد، كما تتيح في نفس الوقت، توصيل شـكاوى الأفـراد إلى القيادات الإدارية العليا؛ مما يسـاعد على رفع الروح المعنوية للأعضاء؛ لأن الأعضاء متساوون في التصويت على اختلاف مراكزهم؛ مما يجعل القرارات بعيدةً عن سيطرة أصحاب المراكز العليا، وبالتالي يُسهِم في رفع مستوى رضا الأعضاء.

وتمثِّل الاجتماعات أداةً فعَّالةً تعملُ على تنمية العلاقات الإنسـانية؛ بتحقيق المزيد من الترابط والفهم المشـترك والتعاون بين أفراد المنظمة، وقد يشملُ ذلك العملاءَ الذين يُسمَح لهم بالمشـاركة فيها؛ وذلك إضافةً إلى تنمية مهـارات النقاش والحوار الجماعي القائم على احـترام آراء الآخريـن، بإتاحة الفرصة لـكلِّ أعضاء الاجتماع للتعبير عـن آرائهم وأفكارهم بحرِّية، على اختلاف مراكزهم الوظيفية. وتعمل الاجتماعات على تحسـين العمل الجماعي وتحقيق التقارب فيما بينها؛ للوصول إلى رأي مُوحَّد؛ مما يُسهِّل تقبُّل الأفراد للقرارات التي تـمَّ اتخاذها في الاجتماع. كما يمكِن اعتبارُ الاجتماع وسـيلةً لتدريـب الأعضاء الجُدد عن طريق النقاش والحوار وتبادل الرأي، وتحفيزهم على توليد الأفكار والمقترحات الخلاقة.

أنواع الاجتماعات:

يتطلَّـب العملُ في المنظمة عقدَ الكثير من الاجتماعـات التي تتصف بصفات متعددة؛ فهـي تختلف باختلاف أهدافها والظروف التي انعقدت فيها. وقد قسَّـم المختصون أنواع الاجتماعـات وفقـاً للعديدِ مـن الاعتبارات (الحسـن، ٢٠١٦؛ مركز إعداد القـادة للقطاع الحكومي، ٢٠١٣؛ عليان وجرار، ٢٠١٦؛ Tracy, 2016)؛ فالاجتماعات حسب درجة الرسمية يمكِن أن نميِّز نوعين منها، هما: الاجتماع الرسـمي: وهو الاجتماع الذي يُعقد في إطار سُلطة رسـمية، ويتـمُّ التخطيط والدعوة له، وتتـم إدارته وفقاً لنظم ولوائـح الاجتماعات، وتُعَدُّ قراراته وتوصياته مُلزمةً نظاماً. أمَّا النوع الثاني؛ فهو الاجتماع غير الرسمي الذي يتمُّ عرضه

دون تخطيط أو دعوة أو جدول، وهو الاجتماع الذي لا يملك أعضاؤه سُلطةً رسمية لتنفيذ ما يتم التوصُّل إليه من قرارات أو توصيات.

كـما تختلــف الاجتماعاتُ حســب الهدف من انعقادهــا؛ فقد يكون اجتماعــاً لتبادل المعلومــات بين الأفراد بصــورةٍ جماعية؛ مما يوفر الوقت والجهد بشــكلٍ أفضل مما لو تم بصــورة فردية. أو قد يكون اجتماعاً لتبليــغ المعلومات فقط؛ بهدف توصيل معلومات إلى الأعضاء في الاجتماع، ويحضره عددٌ كبيرٌ من الأفراد، وعادةً لا يكون هناك مجالٌ للمناقشــة وطرح الأســئلة. وقد يكون هدفُ الاجتماع اتخاذ القرارات المناسبة والوصول إلى القرارات الجماعيــة في الموضوعــات المُدرَجة في جدول الأعــمال. أو قد يتطلَّب الأمــرُ عقد اجتماع البحث والدراســات؛ بهدف التباحث والتدارس؛ من خلال إســتراتيجيات التفكير الإبداعي، وقد يتمُّ بتقســيم الأعضاء إلى مجموعات عمل، تبحــث كلُّ مجموعة في جزءٍ من الموضوع العام؛ وذلك بهدف معالجة التحَدِّيات أو تقديم مقترحات أفضل لتحسين العمل. أو اجتماع التفاوض الذي يُعقد في حالة وجود موقف تفاوض بين طرفين أو أكثر حول قضيةٍ ما؛ إذ يتمُّ عرض وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، واســتخدام الأســاليب التأثيرية؛ بهدف الإقناع والحِفاظ على المصالح القائمة، أو الحصول على منافع جديدة.

وقد يكــون هدف الاجتماع التواصلَ مــع الأفراد وتنمية مهاراتهــم عن طريق اجتماع التدريــب؛ هو كلُّ اجتماع يُعقد بهدف نشر المعرفة واكتســاب بعــض المهارات. وتتوقف فعاليته على مدى تمكُّن قائد الاجتماع من إدارته، ويعتمد غالباً على المحاضرات والوســائل البصرية والعروض التقديمية المناســبة. أو اجتماعات تقويم الأداء التي تُعقد بهدف توفير التغذية المرتدة للمرؤوسين فيما يتعلق بأدائهم، مثل: اجتماع ميثاق الأداء الوظيفي.

وهنــاك أنواعٌ أخرى من الاجتماعات التي تحقق أهدافاً تقع في إطار أنشــطة العلاقات العامة، مثل: اجتماع العلاقات العامة التي تفرضها المراسيم المتبعة في المنظمة، أو الاجتماعات التي تتمُّ لأغراض دعائية، أو اجتماع الفعالية الذي يُعقد لتحقيق أهداف متعددة للمنظمة، مثل: التواصل أو تبادل الخبرات، أو التوعية أو تسويق المنتجات والخدمات وغيرها. وتتصف بعِدَّة خصائص، منها: أنه غالباً ما يحضرها أكثرُ من عشرة أفراد، وتســتغرق عدة ســاعات، وقد يكون مقرُّ انعقادها خارج بيئة العمل المعتادة، وتأخذ شكل الاجتماعات أو المؤتمرات

أو المنتديــات أو الندوات أو المحاضرات أو ورش العمــل أو الدورات التدريبية أو المعارض (اللجنة الإشرافية للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، ١٤٣٧).

وقــد تُصنَّف الاجتماعات حســب تكــرار انعقادهــا، إلى نوعين: الاجتماعــات الطارئة التــي تُعقد نتيجــة ظروف طارئة غير متوقعة وغير مخططة؛ وذلك حســب لوائح وأنظمة الاجتماعات. والاجتماعات الروتينية الدورية التي تتمُّ جدولتها زمنياً سواءٌ أكانت سنوية أو شهرية أو أسبوعية أو يومية؛ وذلك حسب ما تقتضيه اللوائح وأنظمة الاجتماعات.

أو يتمُّ تصنيفها حســب حساســية الموضوعات التي تتمُّ مناقشــتها فيهــا؛ فهناك مثلاً الاجتماعات السِّرية التي يقتصرُ حضورها على أعضاء مُعيَّنين؛ وذلك لحساســية الموضوعات المطروحة للمناقشة، مثل: اجتماعات التحقيق أو المساءلة. وهناك الاجتماعات العَلنية التي يُدعَى إليها منسوبو المنظمة أو العملاء لحضورها والمشاركة فيها، وتتصف بأن الموضوعات المطروحة عامة تهمُّ الغالبية منهم.

أمَّا الاجتماعات حســب المســتوى الإقليمي الذي يمثله الحضور؛ فهو اجتماعٌ عالميٌّ إذا عُقِد على مســتوى الدول والمنظمات العالمية، مثل: اجتماع جامعة الدول العربية، ومنظمة الأمم المتحدة. واجتماع محلي ويُعقد على مســتوى الدولــة، مثل: اجتماع مجلس الوزراء. أو اجتماع مؤسسي، ويُعقد على مستوى المنظمة، مثل: اجتماع مجلس الإدارة أو اللجان.

وقد تُصنَّف الاجتماعات حسب المكان الذي تُعقد فيه إلى: اجتماع داخلي، ويُعقد الاجتماع داخل المنظمة، وقد يكون الأعضاء من داخل أو خارج المنظمة نفسها. أو اجتماع خارجي إذا تــمَّ عقده خارج المنظمة في قاعة اجتماعات لمقرٍّ منظمة أخرى أو قاعة اجتماعات في فندق، وقد يكون الأعضاء من داخل المنظمة فقط، أو من داخل المنظمة وأعضاء من خارجها.

كــما يمكِن تمييزُ الاجتماعات بحســب حجمها، ويُقاس بعددِ الحضــور فيها؛ فقد يكون الاجتــماع ثنائياً، مثل: اجتماعــات المقابلات؛ أو الاجتماعات الصغــيرة الحجم ويكون عدد الأعضــاء فيها مــن (٣ – ١٢)، مثل: اجتماعات العصف الذهني؛ أو الاجتماعات المتوســطة الحجم، ويكون الأعضاءُ فيها أكثر من (١٣ – ٢٠)، مثل: اجتماع الإدارات؛ وأخيراً الاجتماعات الكبيرة الحجم، ويكون الأعضاء فيه من (٢١ – فما فوق)، مثل: الندوات، والمحاضرات.

مصطلحات الاجتماع:

يتطلَّب الاجتــماعُ التقاءَ جماعة من الأفراد ذوي تخصُّــص واحد أو تخصُّصات مختلفة لهم مهارات وخبرات وخلفيات متعددة؛ لذا برزت ضرورة تنظيم المســؤوليات والصلاحيات المحَــدَّدة لهم، واعتماد القواعد والإجراءات التي تعمل عــلى تنظيم عملية اتخاذ القرارات والتوجيهات أو التوصيات الناتجة عن ذلك الاجتماع. وعادةً ما تستخدِم أنظمة الاجتماعات مصطلحات مُحدَّدة، يتمُّ التعامل معها في الاجتماعات المختلفة، لعلَّ من أهمها (الحسن، ٢٠١٦؛ عليان وجرار، ٢٠١٦؛ البدوي، ٢٠١٤):

- **طرق التصويت:** هي الكيفية التي يتمُّ بها التصويت، التي تضمَن صحة القرارات والتوصيات المتخذة في نهاية الاجتماع. وقد يكون التصويتُ بإحدى الطرق التالية: الإجماع، أو أغلبية ثلثــي الأعضاء، أو الأغلبية المطلقــة (النصف زائداً واحــد)، أو أغلبية نصف الأعضاء مع ترجيح الرأي الذي يصوت له قائدُ الاجتماع عند تعادل الأصوات.
- **سُــلطة عقد الاجتماع:** هي تحديدُ صاحب الصلاحية في الدعوة إلى عقد الاجتماع، ويجب أن يتقيَّد صاحب الصلاحية بأنظمة ولوائح الاجتماعات، وفي حال كون الاجتماع دورياً يتمُّ تحديدُ عدد مرات عقده، وجدولتها.
- **النِّصــاب القانــوني للاجتماع:** هو عددُ الأعضاء اللازم حضــوره للاجتماع كحَدٍّ أدنى لتقرير صحة الجلسة؛ بحيث تصبح القرارات والتوصيات المتخذة فيه نظاميةً وقانونية.
- **قائد الاجتماع:** هو أحد الأعضاء المجتمعين، قد يُكلَّف مُسبقاً بشكلٍ رسمي، أو يختاره الأعضاءُ قبل بداية الاجتماع؛ لما يمتلكه من معلومات وخبرات وتجارب. ويتولى القائدُ إدارة الاجتماع، وتوجيه المناقشــات خلال الجلســات، مع الإشراف عــلى صياغة وإعداد القــرارات والمحاضر الناتجة عن الجلسات؛ لذا يُعَدُّ القائد هو المسؤول الأول وفقاً للصلاحية الممنوحة له قانوناً.
- **مُقــرِّر الاجتماع:** هو الشــخص المكلَّف بتســجيل وقائــع الاجتماع في المحــاضر الخاصة بهــا، ومن ثــم ترتيبها وتنظيمها وأرشــفتها وحِفظها من السرقــة أو التحريف أو التلف. وقد يُكلَّف بشكلٍ رسمي، أو يقوم قائد الاجتماع باختياره من بين الأعضاء المجتمعين.
- **القرار:** هو الاختيار الذي تمَّ الاتفاق عليه في الاجتماع، وأصبح ملزماً للجهات المعنيَّة بالتنفيذ.
- **مشروع القرار:** هو قرارٌ تمَّت دراسته، ولم يتم الاتفاق عليه بشكلٍ نهائي، وبالتالي فهو غير ملزمٍ بالتنفيذ.

- **نقطــة النظام:** هي الاعتراض الذي يُبديه العضو على أيَّة مخالفة أو انحراف يحدث خلال الاجتــماع؛ وذلك خوفــاً من التوصل إلى قــرارات مبنية على مخالفــات قانونية للأنظمة والقوانــين العامة أو الخاصة للمنظمة. مثل: عدم اكتــمال النِّصاب القانوني اللازم لعقد الاجتماع أو للتصويت على مشروع قرار، أو إثارة موضوع خارج اختصاص الاجتماع وغيره.

مراحل عقد الاجتماع:

تنقســم مراحــل عقد الاجتــماع إلى ثلاث مراحــل أساســية، وتتضمَّن كلُّ مرحلــة منها مهامَّ ومسؤوليات تضمَن نجاح الاجتماع في تحقيق الهدف من انعقاده، نذكرها فيما يلي (أحمد، ٢٠١٦؛ مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي، ٢٠١٣؛ المالكي، ٢٠١٨؛ عليان وجرار، ٢٠١٦؛ الحسن، ٢٠١٦):

مرحلة الإعداد والتحضير:

تُعَــدُّ هذه المرحلة من أهمِّ مراحل الاجتماع؛ ذلك أن وضوح الهدف من عقد الاجتماع، والإعداد الســليم له؛ هو أول خطوة لضمان نجاحه، وتتضمَّن هذه المرحلة إنجاز عددٍ من المهام وتحديد المسؤوليات؛ إذ يساعد التحديد المُسبَق لأهداف الاجتماع على معرفة جدوى عقــد الاجتماع لتحقيقها، والنظر في إمكانية تحقيــق هذه الأهداف بدون الحاجة إلى عقد اجتــماع؛ حتى لا يمثل الاجتماع هدراً للجهود والإمكانيات ومضيعة للوقت. ويجب تحديد الأهداف بدقة، وأن تكون معروفة من قِبل جميع أعضاء الاجتماع.

ولــكلِّ اجتماعٍ قائدٌ يتمُّ تحديــده بالتكليف أو بالانتخاب؛ ذلك حســب نوع الاجتماع، ووفقــاً لأنظمة ولوائح الاجتماعات، وقــد يكون قائداً للاجتماع بصفة دائمة أو مؤقتة. يتولى قائدُ الاجتماع تحديد أعضــاء الاجتماع الذين ينبغي حضورهم في الاجتماع، ويُراعى في ذلك مناســبة اختصاصاتهم وخبراتهم مع هدف الاجتماع المــراد تحقيقه؛ لضمان معرفة الأعضاء لموضوع الاجتماع؛ فمثلاً: في حالِ كان الاجتماعُ لحل مشكلةٍ ما؛ لا بد أن يملك الأعضاء المعرفة اللازمة المرتبطة بها. أمَّا في حالة الاجتماع لاتخاذ قرار؛ فلا بد أن يتحمل الأعضاء مســؤولية تنفيــذ القــرار. كما يراعي القائد تقارب خبرات الأعضاء، ومســتواهم الثقافي والتعليمي، بما يضمن المزيد من التفاعل بينهم، والبُعد عن سيطرة البعض على أحداث الاجتماع؛ علماً بأنه كلما ارتفعت خبرات الأعضاء ومســتوياتهم الثقافية والتعليمية؛ أدَّى ذلك إلى ارتفاع مستوى

المناقشــات والوصول لقرارات وتوصيات صحيحة. وأن يتمتــع الأعضاء بالحيوية والحماس والخبرة والمواقف الإيجابية تجاه هدف الاجتماع. مع مراعاة أن يكون عددُ أعضاء الاجتماع متفقــاً مع الهدف المراد تحقيقه؛ فعلى ســبيل المثــال: يمكِن تحقيق نتائــج فعَّالة في نهاية الاجتماع إذا كان عدد أعضاء الاجتماع لا يزيد على ثمانية أعضاء، في حال اجتماع المناقشــة، لإتاحة الفرصة أمام كلِّ عضو فيهم بعرض آرائه ومناقشتها مع الآخرين (اكستيل، ٢٠١٦).

بعــد تحديد الأعضاء؛ يتــمُّ تحديدُ زمان ومكان عقد الاجتماع مع مراعاة أن يكون الوقت مناســباً لجميع أعضاء الاجتــماع، وأخذ رأي الأعضاء في ذلك، وأن يتــمَّ اختيارُ قاعة الاجتماع المناســبة؛ بحيث تكون ســهلة الوصول لجميع الأعضــاء، وتتوفر فيها عوامــلُ البيئة المادية المناســبة، مثل: المساحة ودرجة الحرارة والإضاءة والتهوية وغيرها، مع توفير كافة التجهيزات التقنية والمكتبية والمادية، مثل: تجهيزها بالطاولات والكراسي، واختيار الترتيب المناسب لهدف الاجتــماع، الذي يدعم تحقيق التواصل بــين الأعضاء وزيادة تفاعلهم (البدوي، ٢٠١٤)؛ فعلى ســبيل المثال: تُعَد الطاولة المستديرة الوضع الأفضل لاجتماع حلِّ المشكلات واتخاذ القرارات. ويجب التأكُّد من توفر التجهيزات الســمعية والبصرية وتجربتها؛ للتأكد من سلامتها ومعرفة تشغيلها، كما لا بد من توفير المواد واللوازم المكتبية الخاصة بالاجتماع، مثل: بطاقات التعريف والأدوات المكتبية. وكذلك تحديد نوعية الضيافة، وتحديد فترة الاستراحة إن وُجِدَت.

يقع على عاتق قائد الاجتماع وبمساعدةٍ من السكرتير إعدادُ ملف الاجتماع الذي يحتوي على كافة الوثائق الرسمية اللازمة لكلِّ عضو في ملف خاص، ومن أهم محتوياته: صورة من جدول الأعمال باعتباره خطة ســير الاجتماع تحتوي على المحاور أو الموضوعات التي ســوف يتمُّ مناقشتها في الاجتماع؛ وذلك بناءً على أهدافه؛ بحيث يتمُّ تنظيمها ضمن جدول أو قائمة؛ بهدف عرض أعمال معينة متسلســلةً حســب الأهمية والتسلسل المنطقي مع تحديد الزمن المخصَّص لكلِّ محور؛ إضافةً إلى محضر الاجتماع الســابق، وقائمة بأســماء الأعضاء المشاركين والمعتذرين، والوثائق الرسمية الضرورية مع ترقيمها للرجوع إليها في أثناء المناقشات.

وفي هذه المرحلة كلما كان الاســتعدادُ جيداً؛ أســهم ذلك في إنجــاح الاجتماع وتنفيذه بسلاســة؛ فمثلاً يمكِن أن يتمَّ قبل عقد الاجتماع تحديدُ آلية صياغة محضر الاجتماع ونوعه للتســهيل على موثق الاجتماع تدوين المعلومات اللازمة، أو أن يتمَّ اختيار أســلوب تقييم

الاجتماع المناسب، مثل: الاستبيان، أو المقابلة أو التقييم الذاتي؛ بهدف تحسينه وتطويره مستقبلاً. ويمكِن الاستعانة بنماذج وثائق الاجتماعات المذكورة في الفصل الثالث من هذا الباب (الاتصال الكتابي).

مرحلة الانعقاد:

هي مرحلة تنفيذ الاجتماع، وتتطلب تحلِّي قائد الاجتماع وجميع الحاضرين للاجتماع؛ بمهارات وخبرات لإنجاح الاجتماع، وقد يتمُّ في هذه المرحلة اختيارُ قائد للاجتماع - إن لم يسبق اختياره - وعدم المجاملة في الاختيار؛ لضمان وجود إدارة فعَّالة، تتمتع بمهارات قيادية مؤثرة تعمل على تحقيق فاعلية ونجاح الاجتماع. ويمارسُ قائد الاجتماع دوراً حيوياً في إنجاح الاجتماع، في المحافظة على وحدة الأعضاء وتوجيه سلوكياتهم، والتنسيق بينهم، ودعم تبادل المعلومات. ولكي يستطيع القيام بهذا الدور؛ يجب عليه التمتُّع بالأناة والصبر وضبط النفس، وسعة الأفق والذكاء والتعاون، وتحفيز الآخرين على المشاركة.

إنَّ قائد الاجتماع يختلف عن رئيس الاجتماع في كونه يستمدُّ سُلطته وصلاحيته، ومن ثم قوته من الأعضاء أنفسهم، ومن ارتباطهم وولائهم والتفافهم حوله، واحترامهم له، واقتناعهم وثقتهم فيه، وقبولهم له، وتتمثل مسؤوليات قائد الاجتماع في القيام بعددٍ من المهام (الحسن، ٢٠١٦؛ أحمد، ٢٠١٦؛ المالكي، ٢٠١٨؛ Dahiya, 2015؛ Tracy, 2016)، وتبدأ هذه المهام قبل حضور الأعضاء في مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء في الوقت والمكان المحَدَّد.

وعلى قائد الاجتماع أن يعي وبشكلٍ تام المراحل التي يمرُّ بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي: مرحلة تشكيل الاجتماع، المرحلة العاصفة، مرحلة التطبيع، مرحلة الأداء؛ حيث تمثِّل مرحلة تشكيل الاجتماع مرحلة البدء، وفي هذه المرحلة يدرس الأعضاءُ بعضهم بعضاً ويسعون إلى معرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم. ثم يمرُّ الاجتماع بالمرحلة العاصفة، وهي مرحلة النقاش والرَّد، وفي هذه المرحلة يبدأ الأعضاء بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحَدِّيات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع. ومن ثم يصبح الاجتماع أكثر فعاليةً في مرحلة التطبيع، وفيها يرتفع مستوى الإنتاجية، وتتطور الأفكار ويتمُّ الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكِّن الأعضاء من

معرفــة المطلوب منهم. وأخيراً، يصل الاجتــماع إلى مرحلة الأداء، وهي مرحلة الوصول إلى النتائج، وفيها يصلُ المجتمعون غالباً إلى الاتفاق بشــأن القضايا التي تمَّت مناقشتها وبالتالي تحقيق أهداف الاجتماع.

وأثنــاء كلِّ مرحلــة من مراحــل انعقاد الاجتماع؛ يقــع على عاتق القائــد أن يدير دَفَّة الاجتماع، وبالتعاون مع مقرِّر ولجنة صياغة جلســة الاجتماع الذين يتمُّ اختيارهم بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع إن لم يكن مُحدَّداً نظاماً. وذلك بالحرص على طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحَدَّد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم للمشاركة في النقــاش. وتختلف مهمة قائــد الاجتماع باختلاف نوع الاجتماع، وإعطاء العناية الكافية لــكلِّ نوعٍ من الأســئلة التي تُثار في الاجتماع، مع توجيه النقــاش ومَنْعه من الانحراف عن هدفه وما يتطلبه ذلك من وجوب إيقاف النقاشــات الجانبية، ومَنْع استئثار بعض الأعضاء بالكلام لفترة طويلة وغيره.

إنَّ الفاعليــة في قيادة الاجتماع تدلُّ على قدرة القائد على العمل وعلى توجيههم للعمل معــاً؛ مــما يفرض على قائد الاجتــماع أن يقوم بحفظ النظام داخل الاجتماع، والحســم في مواجهــة أيِّ محاولات للخروج عن هدفــه. وفرض آداب الحديث وقواعد المناقشــة على الأعضاء وعدم الســماح بالانحراف عنها. واختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع الأعضاء وفقاً لنمط شخصية كلِّ فرد منهم؛ فقد يُوجَد من أعضاء الاجتماع مَنْ هو معارض، أو متعالٍ، أو متعصبٌ وغيرها من الأنماط الشخصية الصعبة، والعمل على بلورة النقاشات؛ للحصول على إجــماع على النتائج؛ وذلك مــن خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن أقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

وأخــيراً؛ لا بد من اختتام الاجتماع في الوقت المحَدَّد بشــكلٍ مثــيرٍ لحماس الأعضاء، مع ضرورة إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، وتلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات. وفي نهاية الاجتماع يتمُّ توجيه الشكر للأعضاء على ما قدَّموه، مــع الاتفاق على التكليفات الخاصــة بكلِّ عضو من الأعضاء للقيام بإنجاز ما أُوكِل إليه من مهام، وإبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

مرحلة التقييم والمتابعة:

بعـد الانتهاء من الاجتماع؛ يجب تفعيـلُ نتائج الاجتماع ووَضْع قراراتـه حيّز التنفيذ؛ لجني ثمار الهدف الذي على أساسـه تمَّت الدعـوة للاجتماع. وتتضمَّن هذه المرحلة تقييم الاجتماع؛ بغرض معرفة درجة نجاح الاجتماع، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيه من وجهة نظر الأعضاء الحاضرين له؛ وذلك عن طريق توزيع استبيانات أو طلب رأي الأعضاء مباشرةً في مُجريات الاجتماع. ويمكِن أن يقوم القائدُ بنفسـه بتقييم الاجتماع؛ بغرض تلافي الأخطاء التي قد وقعت؛ للاسـتفادة منها في تحسـين مسـتوى فاعليته، وزيادة تأثيره الإيجابي على مساهمة الأعضاء في الاجتماع، وبالتالي تحقيق الأهداف المقرَّرة.

كـما تتضمَّن هذه المرحلـة كتابة محضر الاجتماع، الذي يلخص المناقشـات التي جرت فيه، والقرارات التي تم الاتفاق عليها بنتيجة الاجتماع؛ بهدف التأكيد عليها، ومنعاً لاختلاف الآراء الذي قد يحصل مع مرور الوقت، والحرص على اطلاع الأعضاء على المحضر وتوقيعه، ومـن ثم تُتخَذ الإجراءات اللازمة لمتابعـة تنفيذ ما تم الاتفاق عليه في الاجتماع، والتكليف بالمهـام التي يتطلبها ذلك؛ لتحقيـق الفائدة المرجوَّة من الاجتـماع، من خلال وضع خطة تنفيذيـة لتنفيذ ومتابعة قرارات الاجتماع وتقييم مـدى تحقيق أهدافه، وتزويد كلِّ عضو بالمهامّ المُكلَّف بها وفقاً لما تم تقريره في الاجتماع، مع الحرص على تبليغ الوحدات الإدارية المسؤولة والتي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قرارات.

صناعة الاجتماعات:

تُعَـدُّ صناعة الاجتماعات من الممارسـات الحديثة التي أسـهمت في نجـاح العديد من المنظمات؛ خاصةً تلك الحديثة في مجال الاجتماعات، أو إذا كان الاجتماع على مسـتوى عالٍ من الأهمية، أو يستهدف حضوراً كبيراً، مثل: الندوات، والمؤتمرات، وغيرها. ويُعرِّف التصنيف الدولي الموحَّد لجميع الأنشـطة الاقتصاديـة الصادر عن الأمانة العامة للأمم المتحدة صناعة الاجتماعـات (اللجنة الإشرافية للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، ١٤٣٧) بأنها «نشـاطٌ تجـاريٌّ متخصصٌ يقدِّم خدمة داعمة للحكومات والشركات والهيئات والمنظمات». ويوضِّح تعريـف المجلس الدولي المشـترك لصناعة الاجتماعات؛ أن صناعـة الاجتماعات تتألف من

مجموعةٍ واسعةٍ من المنظمين والمورِّدين والمرافق العاملة في مجال تطوير وتخطيط وتنفيذ فعاليــات الأعمال التي تُعقد؛ من أجــل تحقيق مجموعةٍ من الأهــداف المهنية والتجارية والثقافية والأكاديمية والطبية. وأصبح بالإمكان الاستعانة بالمختصين في صناعة الاجتماعات؛ لتسهيل مراحل عقد الاجتماع في مراحله المختلفة.

يعتمــد نجاحُ كلِّ مرحلة من مراحل الاجتماع على قائد الاجتماع الذي يقوم بالاســتعانة بالســكرتير أو المســاعد الإداري في تولِّي مســؤولية تنفيذ المهامِّ المتعلقة بالاجتماع. لكن في الاجتماعات الكبيرة، والندوات والمؤتمرات. ونظراً لأهمية تلك الاجتماعات؛ فإن المنظمات قد تلجأ إلى الاستعانة بخبراء متخصصين في هذا المجال؛ فقد يتمُّ توكيل مهمة التخطيط للاجتماع لخبــير متخصص في تخطيط الاجتماعات، وهو شــخصٌ حاصلٌ على رخصــة دولية معتمدة كمحــترف في تخطيــط الاجتماعــات Professional Meeting Planner (اللجنة الإشرافية للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، ١٤٣٧). وكذلك قد تلجأ المنظمة في الاجتماعات الكبيرة إلى الاســتعانة بالمختصِّين في إدارة الاجتماعات، مثل: محترف إدارة اجتماعات Professional Meeting Manager، وهو فردٌ حاصل على رخصة دولية متقدمة ومعتمدة كمحترف إدارة اجتماعات (اللجنة الإشرافية للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات، ١٤٣٧).

الاتصال مع فِرق العمل:

في ظِــل التطوُّرات العالمية التي أدَّت إلى انفتــاح المنظمات على العالم الخارجي، وزيادة حِدَّة المنافســة بين المنظمات؛ أدَّى ذلك إلى ظهور أســاليب عمل جديدة، أثرت على الثقافة السائدة في المنظمة، وبرزت قيمُ التشاركية في العمل، كأحد الأساليب الفعَّالة لضمان كفاءة إنجــاز المهام. وعملاً بمبدأ «الكل أكبر من مجموع الأجــزاء»؛ أصبحت فِرق العمل متطلباً ضروريــاً، والتعامل مع الفريق أصبح جــزءاً من العمل اليومي لكثيرٍ من الأفراد. وقد عرَّف قامــوس الأعــمال (2018) Business dictionary فريق العمل بأنــه «عملية التعاون مع فريــق من الأفراد؛ مــن أجل تحقيــق الهدف؛ مســتخدمين مهاراتهم الشــخصية وتقديم ملاحظات بنَّاءة، وتجاهل النِّزاعات الشــخصية». وعرَّفت أبــو خضير (٢٠١٦: ١٥٣) فريق العمل بأنه «مجموعةٌ من الأفراد لديهم الاستعداد للتوحُّد معاً، حول هدف مشترك، وقد تمَّ

تنظيمهم وتنسيق جهودهم للعمل معاً، وللمشاركة في المسؤوليات والواجبات التي يُكلَّف بها الفريق، ويتمُّ تمكينهم لاتخاذ القرارات وتنفيذها».

ولإيضاح أهمية بناء فِرق العمل لا بد في البداية من تسليط الضوء على ماهية فِرق العمل؛ إذ تُعَدُّ عملية بناء فريق العمل عمليةً إداريةً وتنظيميةً؛ بهدف تشكيل الفريق كوحدة متجانسة ومتماسكة ومتفاعلة وفعَّالة؛ فهي عملية مخططة تستهدف بناء الفريق كوحدة مندمجة وملتزمة قادرة على أداء مهام معينة، وتحقيق أهداف مُحدَّدة في تواريخ مُحدَّدة؛ من خلال أنشطةٍ تعتمد على التعاون والتفاعل بين الأفراد. ومن خلال سعيها نحو تحسين فاعلية الفريق يمكِن اعتبارها عمليةً تطويريةً يتمُّ فيها تفعيل دور القائد تجاه الفريق، وتطوير أسلوب العمل وتنمية علاقات الأعضاء ببعضهم (بني حمدان، ٢٠١٥). إذ تُعَدُّ فِرق العمل عنصراً أساسياً من عناصر بيئة العمل المحفِّزة التي تهيئ المناخ المناسب للعمل وتسهم في تطوير مستوى جودة الخدمات التي تقدِّمها المنظمة؛ بما تحققه من انسيابية في تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة، وبما يؤدي إلى مزيدٍ من الشفافية والوضوح، ويحسِّن من مستوى ونوعية القرارات المتخذة وتحقيق نتائج متميزة للفرد والفريق والمنظمة، ورفع مستوى رضا الأفراد تجاه إنجازاتهم.

وقد أَوْلت المنظمات عملية بناء فِرق العمل الفعَّالة الكثيرَ من الاهتمام؛ بهدف إيجاد طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد لرفع مستويات الأداء، وتوحيد الجهود نحو المهام الموكلة إليهم؛ للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق العلمية والعملية الممكنة؛ من خلال العمل على بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد، وزيادة التفاهم بينهم، مع تنمية الإحساس المشترك بالمسؤولية والالتزام تجاه المهام المطلوب إنجازها؛ مما يزيد من فاعلية الاتصالات اللازمة لأداء العمل بين أعضاء الفريق، ويُسهم في معالجة المشكلات التي قد تحدث بينهم. كما تساعد فِرق العمل الفعَّالة على تحقيق استجابة أسرع للتغيُّرات الطارئة في بيئة العمل؛ بسبب المرونة في أداء المهام، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي والاعتماد على التفويض الفعَّال لإنجاز المهامِّ المطلوبة؛ مما يعمل على تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم؛ وبالتالي تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة والوصول إلى كفاءة الأداء.

كما تُعَد فِرق العمل متطلباً من متطلبات العمل، وخاصةً في حال وجود مشاريع ومهام ذات طبيعة تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة. وقد يتمُّ الاعتماد على فِرق العمل في

حال مواجهة بعض التحَدِّيات في المنظمة (بني حمدان، ٢٠١٥)؛ إذ تساعد فِرق العمل على مواجهة التحَدِّيات والمخاطر الداخلية في المنظمة، والتي تشمل بعض السلوكيات والظواهر التي قد يتمُّ ملاحظتها في بيئة العمل، وتؤثر سلبياً على كفاءة الأداء، مثل: قصور أداء بعض الأفراد في تحقيق المهامّ المطلوبة، وارتفاع مستوى الهدر في موارد المنظمة، وظهور مؤشرات ضعف الولاء والالتزام، أو زيادة الصراع والعداء بين أفراد المنظمة، أو ظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد، مع ازدياد الشــكاوى والتذمُّر بين الأفراد داخل المنظمة؛ بســبب تركيزهم على الأهداف الشخصية.

إضافةً إلى ذلك؛ يمكِن لفريق العمل مواجهةُ التحديات التي قد تواجهها المنظمة؛ بسبب ضَعْــف الاتصال بين الأفراد وعدم مشــاركة المعلومات مع الآخريــن، وضعف روح المبادرة والإبــداع أو التحديــات المتعلقة بمقاومة التغيير في إجراءات العمــل أو التغيير الناجم عن إدخال التقنية الجديدة. كما تســاعد فِرق العمل على التخلُّص من المشــكلات المترتبة على عدم وضوح المهام والعلاقات التنظيمية، أو عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية إلى عدم تنفيذها بشكلٍ مناسب.

كما تساعدُ فِرق العمل المنظمة على مواجهة الفرص والتحَدِّيات التي قد تواجهها بتأثير مــن البيئة الخارجيــة، ومنها: وجود فرص جديدة يمكِن اقتناصها لتحســين الموقع التنافسي للمنظمــة، أو احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة تُســهِم في زيادة معدلات الإنتاجية، أو بناء وتعزيــز العلاقة الإيجابية مع العملاء لتقديم خدمات أفضل، وبخاصة عند زيادة شــكاوى العملاء عن الخدمات المقدَّمة لهم.

أنواع فِرق العمل:

تُوجَد أنواعٌ متعددةٌ من فِرق العمل بحسب الخصائص المحَدَّدة لكلٍّ منها بما يخدم الهدف المــراد تحقيقه من تشــكيلها، وقد صنَّفهــا الباحثون إلى عِدة أنواع، تختلــف باختلاف الأبعاد المحَدَّدة لها (عبد الحليم، ٢٠١٥). ويمكِن تمييزُ الفِرق بحســب الهدف من إنشائها إلى نوعين: فِرق إنجاز المهام، وهي فِرق تقوم بإنجاز مهمة محَدَّدة للمنظمة، تعمل على استخدام الموارد المتاحــة؛ للحصول عــلى أفضل النتائج المطلوبة، مثل: فريق عمــل المنتجات الجديدة، وفريق عمل تزويد العملاء بالخدمات. أمَّا النوع الثاني؛ فهو فِرق التحســين بهدف تحســين إجراءات

العمــل التي تتبعها المنظمة، وتختصُّ هذه الفِرق بتطوير العملية بصورتها الشــاملة وتضمُّ في عضويتها أفراداً من جميع المستويات، مثل: فريق عمل مشروع تحسين خدمةٍ ما.

وقد تنقســم فِرق العمل حســب مدة التكليــف إلى: فِرق العمل المؤقــت، وهي فِرق مُخصَّصة لإنجاز مهمة خلال فترة زمنية مُحدَّدة، يتمُّ تشــكيلها لمعالجة مشكلة أو موضوع معين، يتطلب إنجازه مســاهمة مجموعــة من الخبرات المتراكمة لا تتوفــر عادةً في الفِرق الدائمة. ويتمُّ حلُّ الفريق حال انتهاء مهمته المكلَّف بها، مثل: فريق حلِّ مشــكلة انخفاض الإنتاجيــة. والنوع الثاني: فِرَق العمــل الدائمة؛ وهي فِرق تتخصَّص في جزءٍ معين ومهم من أجزاء العمل، يتمُّ تكليفها بشــكلٍ دائم، ويمتلك أفرادها الحرية في كيفية العمل، وأســلوب توزيع المهام والمسؤوليات، مثل: فريق خدمة العملاء.

كما تختلف فِرق العمل بحســب درجة الحرية المعطاة لهم؛ إذ يمكِن تمييزُ نوعين هما: مجموعــات العمــل، وفيها يقومُ قادة مجموعات العمل باتخاذ القــرارات نيابةً عن أعضاء المجموعــة الذيــن تنحصر مهمتهم في التنفيــذ، ويُعَدُّ هذا النوع قليل الانتشــار في الوقت الحالي. أما الاتجاه الحديث؛ فيكمُن في تشكيل فِرق العمل الذاتية، والتي يُمنَح فيها الفريق صلاحية إدارة نفســه، وعادةً ما تتشــكَّل هذه الفِرق من عددٍ صغيرٍ من الأعضاء، يمتلكون مهــارات وتخصُّصات متنوعــة، وتتمتع هذه الفِرق بدرجةٍ كبيرةٍ مــن التمكين، والحرية في اتخــاذ القرارات في مجالات عديدة، مثل: تحديد مســتويات وسرعة الأداء. وغالباً ما تكون اجتماعات هذه الفِرق أسبوعية.

وبحســب متطلبات المهمة؛ فإن فِرق العمل تختلف حسب درجة التنوع في التخصص إلى نوعين؛ فإمَّا أن يكون أعضاءُ الفريق بنفس التخصُّص، وهي عادةً فِرق وظيفية تتكوَّن من عددٍ قليلٍ من الأفراد يؤدون نشــاطات ومهام وظيفية واحدة يتمُّ تحديدها مســبقاً. أو قد تتكوَّن مــن أعضاء من مختلف التخصصات: وهي فِــرق متعددة الوظائف، ينتمي أعضاؤها لمجالات وظيفية مختلفة في المنظمة، مثل: التســويق والمالية والموارد البشرية. ويتشــاركون جميعاً في إنجاز العمل؛ إذ يُســهِم كلُّ عضــو بخبرته في أداء مهمة معينة. وغالباً ما تُســتعمَل للتطوير والإبداع والابتكار؛ لأنها تتصف بالسرعة والتركيز على الاستجابة لاحتياجات العمل المختلفة.

كما تنقسم فِرق العمل حسب التقنية المستخدَمة في عملية التواصل بينهم وطريقة عقد الاجتماعات بين أعضاء الفريق؛ فهي إمَّا فِرق العمل التي تعتمد على الاجتماعات التقليدية

المباشرة دون الحاجة إلى استخدام تقنيات حديثة، ويتمُّ الاجتماع من خلال الاتصال المباشر وجهاً لوجه. أو الفِرق التي تعتمد على الاجتماعات الإلكترونية؛ للاستفادة من التقدم التقني المستخدَم في المنظمات؛ إذ ظهرت نتيجةً لذلك أنواعٌ جديدةٌ من فِرق العمل، وهي: فِرق العمل الافتراضية التي استفادت من تقنية المعلومات والاتصالات عن بُعد، مكَّنت من تشارك عِدَّة أفراد من مواقع جغرافية مختلفة في إنجاز العمل، وترتكز العلاقة بين الأعضاء على عناصر أساسية، من أهمِّها: امتلاك المعرفة والخبرة والمعلومات، والاستفادة من التقنية في تبادل المعلومات، واتخاذ القرارات متخطيةً حدود الزمان والمكان ، بما يضمن سرعة وسهولة التفاعل بين الأعضاء، ودعم الكفاءة في أداء العمل.

مراحل بناء فِرق العمل:

تبدأ مهمة فريق العمل، منذ لحظة تكليفه بشكلٍ رسمي، وتمرُّ دورة حياة الفريق - عادةً - بخمس مراحل أساسية، وهي (جلاب، ٢٠١٣):

- **مرحلة التكوين:** هي من أهمِّ المراحل التي يمرُّ بها الفريق؛ إذ يتم في هذه المرحلة التعرُّف على أعضاء الفريق، وخبراتهم ومهاراتهم، ومن ثم تحديد الركائز الأساسية للعمل، يأتي في مقدمتها تحديد هدف الفريق والمهمة المكلَّف بها بشكلٍ واضح ودقيق. ولتسهيل عمل الفريق وتحقيق التناسق والانسجام بين أعضائه؛ يتمُّ إعداد ميثاق فريق العمل والاتفاق عليه من قِبل جميع الأعضاء، وهو وثيقة مكتوبة لتحديد قواعد وإجراءات العمل داخل الفريق، وتوحيد المفاهيم حول المهام والأهداف، ومدة عمل الفريق، والنتائج المتوقعة.

  وعلى الصعيد النفسي؛ تُعَدُّ هذه المرحلة أولى خطوات التحوُّل من الفردية إلى الجماعية وهي مرحلة يكتشف فيها كلُّ عضو من أعضاء الفريق طرق التعامل مع الآخرين، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق. ويسود في هذه المرحلة خليطٌ من الشعور بالفرح بعضويته في الفريق، والتفاؤل بالقدرة على النجاح، وتوقع النتائج، مع الشعور بالقلق والخوف من الفشل والشك في المهمة. ويتصف الأعضاء في هذه المرحلة بسلوك المجاملة، والتعامل الرسمي مع الآخرين، وقد يسود في هذه المرحلة حالةٌ من التردد والشكوى من التحَدِّيات المتوقعة؛ سواءٌ أكانت حقيقية أم وهمية. ولدعم الأفراد في هذه المرحلة يمكِن التهيئة المبدئية وتقديم المعلومات اللازمة لتوضيح رسالة الفريق وأهدافه والمهمة المطلوبة، وتدريبهم على أداء المهام مع التركيز على المهارات التي تنقصهم.

- **مرحلــة الــصِّراع:** هي أصعب المراحل في بناء الفريق؛ إذ يتــمُّ اختيار قائد الفريق في حال عدم تحديده في قرار التكليف، وتتمُّ عملية الاختيار من خلال التصويت؛ وذلك بناءً على قدرة المرشــح وكفاءته في قيادة الفريق، ثم يتمُّ تحديــد مقرر للفريق، الذي يتولى كتابة محاضر الاجتماعات ومتابعتها، ومناقشــة مهمة الفريق وهدفه بشــكلٍ مُوسَّع ويتضمَّن تحديد المعلومــات التي يحتاج إليها الفريق، والتحديــات المتوقعة، مع توضيح الجهات التــي يمكن التعاون معها؛ ومن ثم يتم تقســيم الأعمال على الفريق وفقاً لطبيعة المهمة وجدولة الاجتماعات.

أمَّــا على الصعيد النفسي؛ ففي هــذه المرحلة يبحث كلُّ عضو عــن مكانه ومكانته، وتبــدو فيها الأهداف صعبــةً أو غير قابلة للإنجاز، ويُبدي الأعضــاءُ في هذه المرحلة ســلوكاً يتســم بالجدال والمناقشــة والتحَدِّي والتنافس والصراع، كما قد تظهر بوادر في التشــكيك في الأهداف والمهام. ويميل بعضهــم لفقدان الســيطرة على الأعصاب، والدفاع الشــديد عن وجهة النظر الشخصية، وقد يُترك حتى يسوء الأمر أكثر؛ فيعمل بعض الأعضاء على ترك الفريق.

- **مرحلــة وضع القواعد:** هي مرحلة قبول الأعضاء بعضهــم لبعض، وللفريق ككل. ويبرز دورُ القائــد في التأكيد على ما تمَّ الاتفاق عليه، وتحديد آليات العمل، مع تزويد الأعضاء ببيانــات التواصل معه ومواعيدها، وتحديد مواعيد الاجتماعات القادمة، مع التأكيد على احترام الأعضاء لبعضهم، ودعمهم، وتشجيعهم لزملائهم وتكاملهم. والتأكيد على المبادرة والمســؤولية نحو المهمة والفريق، والمحافظة على سُــمعة الفريــق والجهة المشرفة عليه، واحترام نظامها وإطارها القانوني.

أمَّــا على الصعيــد النفسي؛ فتتميَّز هذه المرحلــة بانخفاض حِدَّة النِّــزاع، وتزايد التعاون تدريجياً، وهي مرحلة وســطى مــن عُمْر الفريق؛ إذ يبدأ التعــاون الفعلي والاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشــترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات بين الأعضاء، ويسود الشعور بالراحة النفسية والالتزام والتعاون والمشاركة، وتتصف العلاقات الاجتماعية فيما بينهم بالصراحة، والمرح والاســترخاء وتقبُّل الآخر ولدعم الفريق في هذه المرحلة، يمكن تشجيع الأعضاء على تنمية الالتزام الذاتي والشعور بالمسؤولية، والتأكد من وضوح الأهداف استعداداً للمرحلة القادمة.

- **مرحلــة الأداء:** هــي مرحلة الإنجاز؛ إذ تبــدأ خطوات التقدُّم ونتائجــه في الظهور، وفيها يــبرز دورُ القائــد في تقديــم الدعم المعنوي والمــادي للفريق، ويديــر الاجتماعات وفق البرنامــج الزمنــي المحَدَّد، مع متابعــة إنجاز كلِّ عضو لمهامِّه المكلَّــف بها. والعمل على تذليل الصعوبات والتحديات وحل المشكلات التي تعترض عمل الفريق، وتعزيز وتشجيع الإنجاز والإبداع في العمل، مع الحرص على تقديم التغذية الراجعة للأعضاء من بعضهم.

أمَّا على الصعيد النفسي؛ يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهــم، حسب تخصُّصاتهــم المهنية أو الوظيفية؛ بناءً عــلى علاقات التعاون والترابط، ويتعرف كلُّ عضو على دوره وتوقعات الآخرين. ويتفهـم كلُّ عضو نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين في جوٍّ من الثقة والشــعور بالرضا، ويتسم سلوك الأفراد بالتعاون، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات، والعمل على معالجتها، وتحمُّل المخاطرة؛ من أجل تحقيق الهدف.

- **مرحلة الإنهاء:** هي مرحلة تســليم المنتَج النهائي لعمــل الفريق إلى الجهة المشرفة عليها، وتوثيــق إنجازات الفريق بإعــداد تقرير مفصَّل عــن المهمة، وتوجيه الشــكر والتقدير للفريق، وتقديم المكافآت المادية والمعنوية لهم وإقفال المهمة.

وعلى الصعيد النفسي؛ يســود شــعور الفرح والفخر بين الأفراد بنجاح المهمة، مع الشعور بالحزن لانفضاض الفريق. ويتســم سلوك الأفراد بالشــكر والتقدير بين القائد والأعضاء بعضهـم بعضاً، ويقوم الأفراد بتقييم التجربة؛ للاستفادة منها في تجارب أخرى مستقبلاً.

تحسين وتطوير فاعلية فِرق العمل:

تتضحُ أهمية فِرق العمل في أنها تساعد على أداء العمل بروح الفريق وتحقيق التعاون والتشــارك بــين أعضاء المجموعــة. هذه الروح التي تتســم برغبة الأعضــاء في العمل معاً ومساندة بعضهم بعضاً والاتحاد في فريق يريدون له النجاح؛ مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أســلوب إدارة وبناء فِرق العمل بفعالية فرص تبــادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انســيابية؛ إذ تتدفق المعلومات بســهولة من أعضاء الفريــق إلى الإدارة المشرفة عليــه والعكس؛ لإدراكهــم أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشــاركة بفعالية في تحقيق أهــداف الفريق والمنظمة (Smith, 2014؛ عبد الحليم، ٢٠١٥). إن معرفة خصائص البيئة التنظيميــة للمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء الفريق، ومن أهمِّ

هــذه الخصائص: أهداف المنظمة ورســالتها وخططها ومواردها، والإدارة العليا وفلســفتها وسياســاتها، ونظم الحوافز وتقييم الأداء، والتدريب وفرص النمو وغيرها. كما تشمل البيئة الاجتماعية عدداً من المؤثــرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر وبقوة على بيئة المنظمة والفريق؛ لأن عادات المجتمع وأعرافه تتغلغل في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

يُعَدُّ تحديد مهام ومســؤوليات القائد شرطاً أساســياً لتحســين فاعلية الفريق؛ باعتباره المســؤول عــن تحقيق التنســيق والتكامل والتفاعل بين الأعضاء، وإشــاعة جــوٍّ من الثقة والاحــترام والتعاون بين الأعضاء، والاقتناع بأهداف الفريــق مخلصاً في تحقيقها؛ فيجب أن يتسم بالجدية في قيادة الأعضاء للوصول إليها، وما يتطلب ذلك من تحَلِّيه بشخصية ناضجة، وخبرة عملية مناســبة تُمكِّنه من تقديم الاستشــارة للفريق وتســهيل مهمة الأعضاء. ومن خلال ترســيخ القيم والقواعد السلوكية؛ يعمل على توجيه وتعليم الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة لهم. وتنمية المهارات الفنية التي تضمن تناسب نوع المهـمة المطلوب إنجازها مع القدرة على الاستفادة من المعلومات المتاحة والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها. كلُّ ذلك يتطلب من القائد والأعضاء امتلاك المهارات الاتصالية والســلوكية والإنسانية، وتوفر البيئة التنظيمية والاجتماعية السليمة اللازمة لأداء المهمة.

ونظــراً لأهمية تأمين احتياجات فريق العمــل الضرورية لإكمال المهمة، تقع على القائد مســؤولية تأمين كلِّ ما قد يحتاجــه العمل لأداء المهمــة؛ إلا أن دورَ القائد في تهيئة البيئة اللازمــة لعمــل الفريق يتطلَّب منه أن يقوم بتحديد دور ومســؤوليات أعضاء الفريق، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد الأعضاء وخبراتهـم ومِهنهـم ومكانتهـم في التنظيم الأساسي للمنظمة والقيم السائدة بينهـم، ودرجة انتمائهم وولائهم للفريق، وكذلك مدى قدرتهـم على العمل الجماعي واستعدادهـــم للتعاون، وامتلاكهم لمهارات الاتصال الفعَّال؛ لبناء علاقات إيجابية تســودها الروح المعنوية والمشــاعر والاتجاهات الداعمة لعمل الفريــق، ومراعاة الدوافع المتنوعــة لديهم والعمل على إشــباعها. ويُفضَّل أن يوضِّح القائد للأعضاء أســلوب القيادة المتبع في الفريق؛ فهو إمَّا أن يتبع القيادة المطلقة، أو الأسلوب الذي يتيح للأعضاء المشاركة في قرارات الفريق، أو الأسلوب الذي يترك دائماً كامل الحرية للأعضاء. وضرورة امتلاك زمام المبادرة والتفاعل مع الأعضاء، وتشــجيعهم على المشــاركة والمناقشة والاتصال الفعال، مع وضع آلية التقييم بما يضمن تحقيق الأهداف.

إن تعزيز الحالة المعنوية وبناء علاقات صحية بين الأعضاء وإشاعة الثقة بينهم؛ تُشعِرهم بالرِّضا عن أدوارهم المكلَّفين بها في الفريق، وتحثهم على العمل ضِمن الفريق بطريقة جيدة دون الحاجــة إلى مراقبــة عمل الأعضــاء الآخرين. ويتضمَّن ذلك تســمية الفريق وتطوير الأمــور المتعلقة بالمهمة، والتكامل مع أنشــطة المنظمة، والاعــتراف بالتميُّز ضِمن الفريق وبأهمية الفريق في تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء تليق بمعايير المنظمة.

يقــوم القائدُ وأعضاء الفريق بعملية التقييم الذاتي الذي يُقيِّم الأداء بعد إنجاز أيِّ جزءٍ من المهمة أو الهدف المُوكَل لها، وتتم عن طريق الإجابة عن عددٍ من الأسئلة تتعلق بالأداء ومشاركة الأعضاء ونقاشاتهم وتحديد نقاط القوة والضعف وغيرها.

كما ظهرت أهمية الاتصال المباشر سواءً في أساس تكوين العلاقات الفعَّالة بين الأفراد في المكتب؛ وذلك من خلال إرساء القواعد العامة في الاتصال بين العاملين والمديرين والمراجعين، أو في تأثــير الاتصال عــلى الاجتماعات ونجاحها، نجاح فِرق العمل، أيضاً يظهر تأثير الاتصال المباشر في تحسين العلاقات من خلال استخدام الهاتف.

الاتصال الهاتفي في المكتب:

إنَّ إجــراء المكالمــات الهاتفية على نحوٍ صحيــح من المهارات المهمــة، التي يجب على الموظــف إتقانها. والاتصــال الهاتفي عمليةٌ تتــم بين فردين أو أكثر، عــبر أجهزة الهاتف، وللمســتقبل حرية الاســتجابة للاتصال الهاتفي أو تجاهلــه (Valdes and Dave, 2019). والاتصال الهاتفي في المكتب قد يكون بالاتصال الأرضي، الذي يتمُّ من خلال شــبكة خطوط أرضية داخليــة أو خارجية بين المنظمة ومنظمات خارجية على مســتوى المدينة أو الدولة أو العالم، أو بالاتصال الإلكتروني ويتمُّ عبر وسائل تقنيات الاتصال الحديثة (زويل، ٢٠١٣).

وتــأتي أهميــة الاتصال الهاتفي باعتباره من أهمِّ وســائل الاتصــال في المكتب الحديث وأكثرها شــيوعاً. ويمثل حلقــةً مهمةً من حلقات الاتصال بين الأفــراد العاملين في المنظمة عــلى اختلاف مواقعهم الإداريــة، وكذلك بين المنظمة وجمهــور المتعاملين معها، منظمات كانوا أم أفراد؛ بغرض الحصول على المعلومات أو التزويد بها لإنجاز المهام. ويغني الاتصال الهاتفي - في كثيرٍ من الأحيان - عن الاستفســارات الكتابية والمراجعات الشخصية المتكررة؛

مما يوفر الكثيرَ من الوقت والجهد الذي يُبذل في كتابة المراسلات، وخاصةً في الحالات التي تتطلب الاستفســار، أو تبادل الرأي والتفاهم الذي يسبق أيَّ اتصال كتابي (البدوي، ٢٠١٤). ويُعَدُّ الاتصال الهاتفي وســيلة مهمة لتحســين خدمة العملاء، ويمثل ســلاحاً ذا حدين؛ لأن الطريقــة التي يتمُّ فيها الرَّد على العميل؛ تحَدِّد ما إذا كان سيســتمر بالتعامل مع المنظمة أو يقرِّر تغييرها.

إن اكتساب مهارات الاتصال الهاتفي أمرٌ بالغ الأهمية في بناء سُمعة المنظمة مع جمهور المتعاملين معها، كما يســاعدُ في تحســين الخدمات المقدَّمة إلى العملاء عبر إنشــاء قنوات اتصال فعَّالة داخل المنظمة وخارجها؛ ذلك أن إتمام عملية الاتصال بشــكلٍ إيجابي مع إبداء الرغبــة الصادقة في معالجة مشــكلة المتصــل؛ يبعث الراحة والاطمئنــان في نفس المتصل، ويطوِّر مســتوى الثقة بينه وبــين المنظمة، ومن جهة أخرى يســهل عملية تقديم الخدمة ويختــصر وقت العميل في الاستفســار أو إنهاء بعض الأعمال البســيطة والتي لا تحتاج إلى حضــوره شــخصياً لموقع المنظمة؛ مما يخفف من الضغط عــلى مقدِّمي الخدمة؛ لذا يجب الحرص على تحســين الصورة الذهنية للعميل عن المنظمة؛ وذلك باتباع الأصول المهنية للرد على الاتصالات الهاتفية، والتي تترك انطباعاً حسناً لدى العملاء.

تحقق الاتصالات الهاتفية السرعة والسهولة في إرسال المعلومات إلى أيٍّ جهة أو استقبال المعلومــات والاستفســارات المطلوبة، مع الســماح للمتصل بطلب التوضيــح للمعلومات والألفاظ غير المفهومة؛ مما يساعد على تحقيق التفاهم المتبادل بين الطرفين، وبالتالي زيادة مســتوى رضا العميل، وكَسْبه عميلاً متكرراً للمنظمة، يساعد في نشر الصورة الإيجابية عنها لمن حوله. ولأن معظم الاتصالات الهاتفية لا تستغرق وقتاً طويلاً؛ فإنها تُعَد وسيلة اتصال منخفضة التكاليف نسبياً وخاصةً في حال معرفة العميل الطريقة الصحيحة لطلب الخدمة.

على الرغم مــن أهمية الاتصال الهاتفي وكل المزايا التي يوفرها للمنظمة، ومســاعدته في تقديم خدمة جيدة للعملاء؛ فإنه يجب الحذر في أثناء اســتخدام الاتصال الهاتفي؛ لأنه يغفــل عن تحقيق بعض الجوانب التي تضمن فعالية عملية الاتصال (زويل، ٢٠١٣)؛ وذلك لأن اعتــماد غالبية الاتصالات الهاتفية على الصوت فقط ومــع انعدام التواصل البصري في عمليــة الاتصــال؛ يؤدي إلى غياب التعبيرات غير اللفظية، وهــذا يزيد من صعوبة التواصل المباشر للبعض. كما يتطلب كغيره من الاتصالات الشفهية ضرورة استخدام الألفاظ المناسبة

لتسهيل الفهم بين الطرفين؛ فقد يؤدي عدم تمكُّن أحد الطرفين من اختيار الألفاظ بدقة، إلى سـوء الفهم خاصةً مع اسـتخدام اللهجات المحلية؛ نظراً للاختلافات الكبيرة بينها، والحاجة إلى التفكـير السريـع مع الترتيب المنطقي للأفـكار في أثناء الرد، بعكس الـرد الكتابي الذي يتيح متسـعاً من الوقـت لترتيب الأفكار. ولعـل أكثر ما يُؤخَذ على الاتصـال الهاتفي أنه غير مُؤيَّد بسـندٍ قانوني، كما أن تسجيل الاتصال الهاتفي بدون موافقة الطرفين يُعَدُّ جريمة يعاقب عليها القانون؛ وذلك لحماية حق سِرية الاتصالات الهاتفية، والتي تعتبر من الحقوق الشخصية، بناءً على ما أقرَّته القوانين والأنظمة واللوائح الوطنية والدولية، وبالتالي لا يجوز التصنُّت أو تسـجيل الاتصالات الهاتفية إلا للضرورة الأمنيـة، وبناءً على قرار قضائي بذلك. ويمكِن في هذه الحالة تعزيز الاتصال الهاتفي برسالة توثق مجريات الاتصال؛ كأن تبدأ هذه الرسالة بـ: بناءً على المفاهمة الهاتفية مع سعادتكم؛ فإن ... ويذكر التفاصيل.

قواعد الاتصالات الهاتفية:

تتـمُّ الاتصالات الهاتفية في المنظمة داخلياً بين الأفراد في المنظمة، وخارجياً مع المتعاملين خارجهـا، ومن خلال هذه الاتصالات يتـمُّ التعامل مع أنماط مختلفة مـن الأفراد باختلاف خصائصهـم وصفاتهم وأهميتهم بالنسـبة للمنظمة، وإجراء الاتصـال بالصورة اللائقة يؤثر تأثيراً إيجابياً على صورة المكتب الذي يُجريها وسُـمعة المنظمة عموماً. ويُعَد اتباع القواعد الصحيحة في أثناء الاتصال الهاتفي مسألةً ضروريةً لتحقيق ذلك.

وقد حَدَّد المختصون مجموعةً من القواعد العامة للتعامل الفعَّال مع الاتصالات الهاتفية سواء للاتصالات الواردة أو الصادرة، والتي تساعد الأفراد على إجراء أو استقبال اتصال هاتفي فعَّال (البدوي، ٢٠١٤؛ BYU-Idaho Human Resources, 2014؛ ASAP, 2014). ويجب أن يعـي الأفرادُ أهمية جهاز الهاتف في المكتب في تيسـير أمـور العمل، وضرورة التقليل - ما أمكن - من المحادثات الشـخصية، ولا يجوز اسـتخدامه لغير هذا الغرض. وأن يكون كلٌّ منهم مستعداً لتقديم المعلومات والإجابة عن الاستفسارات التي قد تُطلَب في الاتصال، وهذا يتطلـب الاطلاع التام على المعلومات المتعلقة بالعمـل، ومنها: إجراءات ونماذج الخدمات، والأفراد المختصّين، وأماكن حِفظ الوثائق الأساسية والمعلومات المتاحة للرجوع إليها بسهولة وسرعة عند الحاجة. وتدوين المعلومات المتعلقة بكلِّ اتصال لتسـهيل عملية المتابعة، وفي

حالــة تدوين الملاحظات على الحاســب الآلي في أثناء الاتصال؛ يجــب إخبار المتصل بذلك؛ بحيث يعرف أن صوت الكتابة على لوحة المفاتيح الذي يسمعه متعلق بذلك.

إنَّ الاستعداد الجيد للاتصال الهاتفي يبدأ من وَضْع جهاز الهاتف من الناحية اليُسرى على طاولة المكتب؛ ليَسْهل تناوله باليد اليسرى، وتخصيص اليد اليمنى لكتابة البيانات والمعلومات الناتجــة عن عملية الاتصــال، والعكس صحيح إذا كان الموظف أيسر، مــع التأكُّد من وجود ســماعة الهاتف في مكانها الصحيح في حالة عدم اســتعماله، مع تفعيل جهاز الرَّد التلقائي من خلال رسائل قصيرة وفعَّالة تلبِّي احتياجات المتصل، وإتاحة الخيار له بالتحدث إلى المختصين، ومراعاة أن تكون هذه الرســائل، وفقاً للإجراءات المعتمدة مــن قِبل الإدارة المختصَّة. وعند الحاجة لترك رسالة صوتية؛ يجب أن تكون مختصرةً، تركِّز على المعلومات المهمة فقط.

يتميَّز الاتصال الهاتفي بأن الصوت هو الوسيط الذي ينقل الرسالة بين أطراف الاتصال؛ فيجب أن يكون مناســباً وطبيعياً لا عالياً ولا منخفضاً، وأن تكون نبرة الصوت مساويةً لنبرة الصوت الطبيعية عند الحديث مع شــخص يبعد متراً واحداً، وإلا فإن الصوت ســيتحول إلى صراخ. ويســاعد في ذلــك الحرص على وَضْع ســماعة جهاز الهاتف عنــد الحديث بطريقة صحيحة؛ لضمان وصول الصوت بشــكلٍ جيد للطرف الآخر، مع الجلوس بشــكلٍ مســتقيم على الكرسي؛ مما يضيف للصوت القوة والوضوح. ويمكِن استخدم لغة الجسد مثل تحريك اليدين أو الابتســام لتأثيره على نبرة الصوت. العمل على تحســين أســلوب وطريقة الكلام، وطبقة الصوت المناسبة، عن طريق التدريب والممارسة الصحيحة، واستخدام بعض الأساليب المســاعدة في ذلك، مثل: استشــارة الزملاء المخلصين لتقييم نبرة الصوت، أو اســتخدام آلة التسجيل للتقييم الذاتي وغيرها.

وتــبرز أهمية امتلاك الأفراد في المكتب لمهارات الإنصات والحديث لإجراء اتصالٍ هاتفي ناجح وبناء العلاقات الجيدة مع الطرف الآخر. لذا يجبُ تطوير مهارات الإنصات والتحدث للتعويــض عــن نقص الاتصال البــصري، والحِرص على الإنصات بشــكلٍ جيد للطرف الآخر عنــد تحدُّثه وعــدم مقاطعته، مع المحافظة عــلى التركيز في أثناء الاتصال، وطرح الأســئلة التي تســاعد على الاســتزادة بالمعلومات عند الضرورة، مع استخدام مجموعةٍ من الكلمات المختلفة والعبارات القصيرة التي تدل على فهم ما قاله الطرف الآخر، وتكرار الأفكار المهمة،

وتُعَدُّ التغذية العكسية من خلال الألفاظ المنطوقة أكثرَ أهميةً على الهاتف من وجهٍ لوجه؛ فبدونها، يتساءل الفرد عمَّا إذا كان الموظف يستمع أم لا، كما أنَّ الاختيار الدقيق للألفاظ، ومراعاة مدى ملاءمته لخصائص وطبيعة الطرف الآخر، ويمكِن أن يتمَّ التحضير للحديث كتابياً قبل إجراء الاتصال، مع استخدام لغةٍ محايدة عند التحدُّث عن شيءٍ سلبي، والابتعاد عن ألفاظ الأمر، مثل: يجب، أو عليك، وتجنُّب استخدام المصطلحات التي قد لا يستطيع المستقبِل فهم دلالتها واستبدالها بالألفاظ المناسبة. وتجنُّب استخدام اللهجة العامية قدر الإمكان؛ لأن الطرف الآخر قد لا يعرف هذه اللهجة المحلية؛ مما يخلق نوعاً من البلبلة وسوء الفهم. مع مراعاة أن يكون معدل سرعة الحديث مناسباً ويُقاس بما يقارب من (١٧٥) كلمة في الدقيقة؛ فإذا كان الحديث شديد البطء؛ فإنه يؤدي إلى الشعور بالملل. وإذا كان شديد السرعة يؤدي إلى عدم الفهم، وفي كلتا الحالتين يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

وتقوم غالبية المنظمات بتحديد قواعد تُلزِم بها الأفراد وخاصةً ممَّن لهم علاقة مباشرة بالآخرين خارج المنظمة؛ كأن تحَدِّد طريقة التعريف بالنفس، والترحيب بالمتصل وإبداء الرغبة في مساعدته، وكذلك طريقة إنهاء المكالمة. كما تعمل تلك المنظمات على إتاحة تقييم الطرف الآخر على مدى جودة الاتصال ونتيجته المترتبة عليه. ولتحقيق مستوى الرضا المطلوب؛ يجب بناءُ الشخصية الإيجابية في الاتصال؛ وذلك بمراعاة جوانب عِدَّة في أثناء عملية الاتصال، مثل وجوب التحدُّث بحيوية ونشاط؛ بحيث يشعر من خلاله الطرف الآخر بأهمية الحديث، مع ذِكر اسم المتصل في أثناء الاتصال الهاتفي؛ فهذا يُشعِره بالاهتمام به، لكن يجب عدم استخدامه بشكلٍ مفرط، والالتزام ما أمكن بالإيجاز غير المخل في المعنى خلال الاتصال الهاتفي، والحرص على التركيز الكامل في الاتصال وعدم إزعاج المتصل بأيِّ أصوات قد تؤثر على جودة الصوت أو تُشعِر المتصل بعدم الاهتمام، مثل: التثاؤب في أثناء الحديث أو تناول الطعام أو احتساء أيِّ نوع من المشروبات وغيره؛ فإن هذه الأصوات تصبح عاليةً عبر الهاتف؛ مما يسبب الإزعاج للطرف الآخر، وإذا كان الفرد بحاجةٍ للعطس أو السعال؛ فيجب تغطية السماعة باليد، أو وَضْع الهاتف في وضع كتم الصوت للحظة. ولإنهاء الاتصال يجب أن يتمَّ ذلك بطريقةٍ واضحة ولبقة، باستخدام العبارات المناسبة، التي تدل على أن المحادثة انتهت، والمتعارف عليه أن يقوم المتصل بإغلاق السماعة أولاً.

قواعد الاتصالات الهاتفية الواردة:

تُشــكِّل الاتصالات الهاتفية الواردة، نســبةً كبيرةً من الاتصالات التي تُجرَى في المنظمة، وهــي تلك الاتصالات التي ترد إلى المكتب أو المنظمة ســواءٌ مــن داخلها أو خارجها، ومن خصائص الاتصالات الواردة؛ أنه يتمُّ استقبالها دون تخطيط مُسبَق.

إنَّ معرفة القواعد الصحيحة في الاتصالات الواردة؛ يُعَدُّ أمراً مهماً في نجاح عملية الاتصال وكفاءتــه (البــدوي، ٢٠١٤؛ BYU-Idaho Human Resources, 2014)، وأول قاعدة من هذه القواعد هي الحرص على سرعة الرَّد على الاتصال؛ لأن أيَّ تأخير في الرد ســيفسَّر ســلبياً بالنسبة للمنظمة، ويعطِي مؤشراً لدى المتصل بأن العمل في المنظمة لا يجري بشكلٍ صحيح، أو لا يتوفــر عددٌ كافٍ من الأفراد للرَّد على الاتصالات وغيرها، ويُعَدُّ المعيار القياسي المقبول لسرعــة الــرَّد؛ هو الرَّد خلال الرَّنات الثلاث الأولى على الأكثر. وفي حال وجود أكثر من اتصالٍ هاتفي؛ يُراعَى قبل اســتخدامه الاعتذار بلباقة وكياسة من أحدهما لحين الانتهاء من الآخر، مــع مراعاة أهمية شــخصية المتصل أو موضوعه في ذلك. أمَّــا عند الحاجة لمغادرة المكتب؛ فيجب التنســيق مع الزميل للــرَّد على الهاتف أو تفعيل جهاز الــرَّد الآلي. مع الحرص على المراجعة المستمرة لرسائل البريد الصوتي، خلال مدة أقصاها يوم عمل واحد على الأقل.

تبــدأ المكالمة عادةً بتحية المتصل؛ فهي دليلٌ على اللطف والاســتعداد لتقديم الخدمة؛ مــع تجنُّــب التحية بعبارات فيهــا لا مبالاة، أو طويلة، أو فيها مبالغــة. ومن ثم التعريف بالنفس، من خلال ذِكر الاســم واســم الإدارة التابع لها؛ لإعطاء المتصل إشارةً بأنه قد اتصل بــالإدارة الصحيحــة. ويختلف التعريف تبعــاً لاختلاف نوع الاتصــال: داخلي أو خارجي؛ فالاتصال الهاتفي الداخلي. ونظراً لمعرفة الطرفين لكلٍّ منهما؛ يتمُّ التعريف بالاســم فقط، أمــا إذا كان الاتصــال خارجياً يُفضَّل ذِكر المنظمة والإدارة واســم متلقــي الاتصال. ويُنهي البداية بالاستفســار من المتصل عن هويته، والتأكيد على نطق الاسم بشكلٍ صحيح، وطلب المســاعدة في النطق والهجاء إذا كان الاســم صعباً، ثم سؤاله عن سبب الاتصال، والخدمات التي من الممكن تقديمها له.

يجبُ أن يَعِي الأفرادُ في المكتب أثناء الاتصال الهاتفي؛ أنهم مســؤولون مسؤوليةً كاملةً عــن جميع الاتصالات التي يتــمُّ الرَّد عليها، والعمل على مســاعدة المتصل على إيجاد حل

لمشــكلته بطريقة فعَّالة. وعدم تحويل مشــكلة للمتصل إذا كان بالإمكان حلَّها؛ وذلك عن طريق تقديم اقتراحات لحلِّ المشكلة، والتعامل معه بلباقة وهدوء في حال الغضب، وإظهار التعاطف الصادق معهم، والتفهُّم لمشكلاتهم. مع إبداء الاستعداد للمساعدة وفقاً لقواعد وإجراءات العمل. وتجنُّب إبداء الأعذار بقدر الإمكان؛ فالمتصل يريد الحلول وليس الأعذار، ومن الأعذار المزعجة للعملاء؛ تعطل أجهزة الحاســب الآلي مثلاً. وهذا يتطلب الاســتعداد النفسي والعقلي والجسدي للتعامل مع اتصالات العملاء بكفاءة، وتقديم خدمة جيدة لهم تتجــاوز توقعاتهم، والقدرة على الســيطرة على مُجريات المحادثة؛ فــإذا خرج المتصل عن الموضوع؛ يجب إعادتها إلى المسار الصحيح، مع مراعاة عدم إحراج المتصل.

وقــد يتمُّ تلقِّي الاتصال الهاتفي نيابةً عن المديــر في حالة عدم تواجده في المكتب؛ يتمُّ تسجيل معلومات الاتصالات الواردة له، في نموذج رسالة هاتفية، ومن هذه المعلومات: اسم المتصل، ورقم هاتفه، وزمن الاتصال والغرض منه. ومحاولة مســاعدة المتصل إذا كان هذا ضِمن صلاحياته أو النظر إلى تحويلها إلى الإدارة المختصَّة بموضوع الاتصال. ومن الضروري معرفة مكان وجود المدير للاتصال به في الحالات الاضطرارية.

وعندما يتطلَّب موضوعُ الاتصال تحويله إلى طرفٍ آخر؛ حينها لا بد من توضيح السبب للمتصــل، والتأكُّــد من أنــه لا يمانع تحويله، وإبــلاغ المحول له المكالمة بذلــك، مع إعلامه باســم المتصل وهدف الاتصال الهاتفي؛ لتجنُّب الشعور بالغضب والإحباط. أو قد يتطلب الموضوع وَضْع المتصل في حالة انتظار على الخط؛ فيجب اســتئذان المتصل مع ذِكر السبب وتحديــد وقت الانتظار، وفي حال موافقته؛ يجب عدم ترك الهاتف لأكثر من دقيقة واحدة، والتأكُّد من ضغط زر الانتظار بشكلٍ صحيح؛ لضمان أن المتصل لا يسمع الأحاديث الجارية في المكتب، ويتمُّ شــكره عــلى الانتظار عند الرجوع إليه، أمَّا في حــال رفضه الانتظار؛ فيتم الطلب منه أن يتصل مرةً ثانية أو ترك رسالة، أو يرغب في تحويله إلى شخص آخر.

قبل إنهاء الاتصال الهاتفي؛ يجب الحرص على تلخيص ما ورد في المكالمة، مع التأكيد على إعادة الإجراءات المهمة المطلوب اتخاذها، ثم شكر المتصل على اتصاله، على أن يضع المتصل الســماعة أولاً. مــع عدم إغفال تدويــن أيِّ معلومات مهمة بعد انتهــاء الاتصال الهاتفي مبــاشرةً بما يفيد عملية توثيق الاتصال ومتابعة ما تمَّ الاتفاق عليه في المكالمة، باســتخدام

نماذج مُعدَّة مُسبقاً تساعد على سرعة ودقة تسجيل المعلومات، مثل: تعبئة نموذج رسالة هاتفية، أو سجل المكالمات الهاتفية الواردة، باستخدام نماذج الاتصالات الهاتفية الواردة.

قواعد الاتصالات الهاتفية الصادرة:

يقوم الأفرادُ في المنظمة بإجراء العديد من الاتصالات الهاتفية؛ سواء الداخلية أو الخارجية؛ بغرض تسهيل إنجاز العمل، وتبادل المعلومات مع الآخرين، ويُطلق على هذه الاتصالات، الاتصالات الصادرة؛ وهي الاتصالات الهاتفية التي تصدر من المكتب أو المنظمة إلى أحد الأفراد أو الإدارات في المنظمة، أو إلى عميلٍ ما أو منظمةٍ خارجية، وتتميز الاتصالات الصادرة بإمكانية التخطيط المسبَق والاستعداد لها من قِبل مُجري الاتصال؛ إذ بإمكانه تحديد الشخص المتصل به، وموضوع الاتصال، ووقت الاتصال بما يلبِّي احتياجات العمل.

ويمكِن باتباع القواعد الصحيحة في الاتصالات الصادرة؛ ضمان كفاءة الاتصال وتحقيق الهدف من إجرائه (البدوي، ٢٠١٤)؛ أهمُّها الاستفادة من إتاحة الفرصة للتخطيط الجيد والمنظم للاتصالات الصادرة؛ وذلك بتحديد الهدف من الاتصال الهاتفي والمعلومات المطلوب الحصول عليها بشكلٍ دقيق، وكتابة الملاحظات والأسئلة المراد التعرُّض لها في الاتصال الهاتفي، مع تجهيز جميع الوثائق والمستلزمات الخاصة بذلك؛ لتوفير الوقت والجهد، والحَدّ من الوقوع في الأخطاء في أثناء المكالمة؛ مما يحقق وفورات مالية للمنظمة، وخاصة في الاتصالات الخارجية والدولية، وتحقيق الكفاءة في تبادل المعلومات؛ إضافةً إلى الأثر الإيجابي على سُمعة المنظمة لدى الآخرين. وهذا يتطلب من المتصل ضرورة مراجعة التعليمات الصادرة بين الحين والآخر الخاصة بطريقة إجراء الاتصالات الخارجية.

إن الاستعداد الجيد للمكالمة وتهيئة المناخ المناسب للاتصال ضروريٌّ لنجاح المكالمة وتحقيق الهدف منها؛ لذا يجب معرفة الإدارة أو القسم المراد الاتصال به، ومحاولة معرفة أسماء الأفراد المراد الاتصال بهم - إن أمكن ذلك. والقيام بالتهيئة النفسية للاتصال وتجهيز الأدوات والوثائق اللازمة، وكذلك تهيئة المناخ المناسب للمكالمة، وقد يستدعي الأمرُ إغلاق باب المكتب، أمَّا بالنسبة للمكتب المشترك؛ فيمكن اتخاذ موقع هادئ للابتعاد عن مصادر التشتيت، مع إبلاغ

الآخرين والطلب منهم عدم المقاطعة - إذا كان ذلك مناسباً. والتأكُّد من صحة الرقم بالرجوع إلى نسخة مُحدَّثة من الأدلة الهاتفية الورقية أو الإلكترونية وخاصة المتعلقة بالمنظمة.

وعنـد طلب الرقم؛ يجـب أن يتحَلَّى المتصلُ بالصبر، ويُفضَّل إعطاء مسـتقبل الاتصال، المهلة الكافية للرَّد، وتُقدَّر هذه المهلة من (٦-٨) رنات. وعند اسـتجابة الطرف الآخر؛ يبدأ المتصـل بالتعريف بالنفس وبالمنظمة التي يعمل فيها قبل أن يُطلَب منه ذلك، وإذا كانت المكالمة ستطول لا بد من توضيح ذلك للمستقبِل مع ذكر الأسباب، والاستفسار منه إن كان وقته يسمح بذلك. وفي حال الاتصال بالرقم الخطأ؛ يجب تقديم الاعتذار فوراً.

إن تحَـلِّي المتصـل بمهارات الاتصـال الهاتفي؛ تمكِّنه مـن التكيُّف مع أسـلوب اتصال المسـتقبل؛ فالبعض يُفضِّل التحدُّث لمدة طويلة نسبياً؛ في حين يفضل البعض الآخر الدخول في الموضوع مباشرة. ويمتلك المتصل الماهر القدرة على استنتاج تفضيلات الأفراد للتحدُّث في الهاتف، ومن ثم يقوم بتكييف أسلوبه في الحديث بما يتوافق مع نمط المستقبل في الاتصال؛ حتـى يزيد من فـرص التجاوب وتحقيق الهـدف من الاتصال. مع الحرص على مشـاركة المسـتقبل في الاتصـال، وإتاحة الفرصة له للتعبير عن وجهة نظره، والرَّد على استفسـاراته وتفهُّـم اعتراضاته، وإثارة اهتمامه بموضوع الاتصال؛ مما يعطي الاتصال الهاتفي مزيداً من الفاعليـة. وفي المقابـل؛ فإن عدم إتاحة هذه الفرصة للطرف الآخر؛ تؤدي به إلى الشـعور بالضيق، وتُسـهِم في توليد رَدِّ فعلٍ سـلبي تجاه موضوع الاتصال؛ مما يؤثر سلباً على كفاءة الاتصال. وقد تتطلب مُجريات الاتصال تحويلها إلى المدير؛ فيجب التأكد من موافقة المدير وذلك قبل إجراء الاتصال الهاتفي، أو الحاجة إلى تكرار الاتصال أكثر من مرة وفقاً لمتطلبات الموضوع؛ عندها يمكِن للمتصل إرسـال رسـالة هاتفية مختصرة توضِّح الاسم وجهة العمل ونبذة مختصرة عما هو مطلوب، ومن ثم السؤال عن أنسب وقتٍ آخر لمعاودة الاتصال.

يجب الأخذ بعين الاعتبـار أن المكالمة الهاتفية؛ هي عبارة عن اجتماع مُصغَّر، وكلما نجح الطرفـان في الوصول إلى فهمٍ متبادل؛ كان هذا دليلاً على فعالية المكالمة وتحقيق الهدف من إجرائها؛ فعلى المتصل إنهاء المكالمة متى ما تمَّ التأكد من تحقيق الهدف من إجرائها، بطريقة ودية ومؤدبة، والعمل على تلخيص المكالمة، والتأكيد على النقاط المهمة فيها، وتوثيق الاتصال مع الإجراءات التي تمَّ الاتفاق عليها باستخدام النماذج الخاصة بذلك للمتابعة.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذِكر السبب:

١- يُعَدُّ الاتصال غير المباشر الأسلوبَ الأكثر شيوعاً على الاتصال الإداري في المنظمات الحكومية. ( )

....

٢- عملية بناء فريق العمل عملية سلوكية فقط لتشكيل الفريق كوحدة متجانسة ومتماسكة. ( )

....

٣- تُعَدُّ المكالمة الهاتفية عبارة عن اجتماع مصغر. ( )

....

٤- صناعة الاجتماعات من الممارسات الحديثة التي أسهمت في نجاح الاجتماعات. ( )

....

٥- الاتصال المباشر يُعبِّر عن وجود علاقة مواجهة مباشرة وغير مباشرة تربط بين طرفي الاتصال عبر القنوات المختلفة. ( )

....

التمرين الثاني:

في القائمة التالية مجموعةٌ من مقترحات التعامل الفعَّال مع أنماط العملاء الأكثر شيوعاً، والمطلوب تصنيفها حسب نمط العميل؛ على أن يكون الرقم (١) العميل الثرثار، (٢) العميل العنيد، (٣) العميل الخجول، (٤) العميل المتعالي.

م	المقترحات	النمط
١	يطلب منه تقديم وجهة نظره، وتشجيعه على طرح أفكاره؛ للاستفادة منها.	
٢	عدم استخدام الأسئلة المفتوحة معه؛ لأن هذا يعطيه الفرصة لإظهار تعاليه.	
٣	عدم الخروج عن موضوع العمل لإثبات أهمية الوقت والحرص عليه.	
٤	إشراك الزملاء؛ لتوحيد الرأي أمام وجهة نظره.	
٥	محاولة زيادة ثقته بنفسه بوضعه في مواقف مضمونة النجاح.	
٦	يطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة؛ للوصول إلى اتفاق.	
٧	سؤاله الأسئلة التي تجبره على الإجابة بنعم أو لا.	

التمرين الثالث:

تنقسم مراحل عقد الاجتماع إلى ثلاث مراحل أساسية؛ تتضمَّن كلُّ مرحلة منها مجموعةً من المهامِّ والمسؤوليات، والمطلوب تلخيص أهمِّ المهام والمسؤوليات لتلك المراحل في الجدول التالي:

م	المرحلة الأولى مرحلة ما قبل الاجتماع	المرحلة الثانية مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع	المرحلة الثالثة مرحلة ما بعد الاجتماع
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			

أسئلة للنقاش:

١- يتعامــل الموظف في المكتب مع فئات مختلفة من الأفراد؛ مما يجعل المكتب بيئة قائمة على العلاقات الإنســانية المتبادلة، والمطلوب ذِكر أهــمِّ القواعد التي يجب أن يراعيها الموظف في تعامله مع كلِّ فئة منها.

٢- أَوْلت المنظمات عملية بناء فِرق العمل الفعَّالة الكثيرَ من الاهتمام؛ بهدف إيجاد طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد. المطلوب ذِكر أهمِّ المقترحات لتحســين وتطوير فاعليــة فِرق العمــل والفوائد المتوقع تحقيقها من بناء فِــرق العمل الفعَّالة للموظف والفريق والمنظمة.

٣- يُعَدُّ الاتصالُ الهاتفي وســيلة اتصالٍ مهمة في المنظمات، وبناءً عليه فقد حدَّد المختصون مجموعةً من القواعد العامة للتعامل الفعَّال مع الاتصالات الهاتفية الواردة أو الصادرة، والمطلوب ذكر أهمها.

حالة تطبيقية

يُعَدُّ «عبد الله» من الكفاءات المتميزة في إدارة المشتريات لفرع إحدى المنظمات، وصدر قرارٌ بترقيته إلى مدير إدارة المشتريات لفرعٍ آخر للمنظمة.

وفي أول يوم دوام لاحظ «عبد الله» سوء العلاقات بين الزملاء في المكتب، والتي كانت تتصف بالنِّزاعات المستمرة بينهم حول المهام والمسؤوليات، خاصةً بين الزميلين «ناصر» و«يوسف».

وفي اليــوم الثــاني؛ فوجئ بدخــول زميله «نــاصر» لمكتبه بطريقة صاخبــة معترضاً على مــا صدر من «يوســف» مــن التعليق على طريقة إنجــازه؛ وذلك أمام العمــلاء. مما اضطر «عبد الله» للتدخل ومحاولة حلِّ النزاع بينهما؛ لذا استدعى زميله «يوسف» طالباً منه الاعتذار لنــاصر عن تصرفــه الخطأ، وبدوره أنكر «يوســف» ذلك، متهماً «ناصر» بافتعال المشــكلات والكذب؛ مما أدَّى إلى تراشقهما بالألفاظ الحادة ومحاولة التطاول على بعضهما أمامه.

احتــدَّ النزاع بينهما بشــكلٍ أكبر؛ مما جعل «عبد الله» يشــعر بعدم الراحة من الوضع الجديد، وبدأ يفكر كثيراً في طلب إلغاء ترقيته والعودة إلى فرعه السابق.

أسئلة للمناقشة:

١- هل تؤيد قرار «عبد الله» بطلب إلغاء الترقية والعودة لفرعه السابق؟ ولماذا؟

٢- في رأيــك؛ ما هي الأســباب الحقيقية للنِّزاعات بين «ناصر» و«يوســف»؟ وما هي الآثار المترتبة عليه وعلى المنظمة؟

٣- كيف يستطيع «عبد الله» بناء بيئة عمل إيجابية بين الزملاء في إدارة المشتريات؟



الفصل الثالث

الاتصال الكتابي

تمثِّل الإجراءات والعمليات التي تتمُّ في المنظمة مورداً لا ينضب من البيانات والمعلومات التي يلزم توفيرها للمستويات الإدارية المختلفة لمتابعة الأنشطة وتقييم وتقويم العمل. فمن خلال الاتصال الإداري؛ يتمُّ نقل وتبادل البيانات والمعلومات التي تدعم جوانب متعددة من العمل. وتبرز أهمية الاتصالات في المنظمة؛ لتعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة؛ من خلال تأثيرها على اتجاهات الموظفين ودوافعهم للعمل، وتبنِّيهم لأهداف وسياسات المنظمة. ويُعَدُّ الاتصال الكتابي أحدَ أهمِّ وسائل الاتصال في مجال العمل؛ لما يحتويه من كمٍّ هائلٍ من البيانات والمعلومات، وما يتمتَّع به من صفات التوثيق والرسمية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار والأهداف بوضوح؛ إضافةً إلى سهولة الاحتفاظ بها مدةً زمنيةً طويلة، وإمكانية استرجاعها عند الحاجة في أقصر وقتٍ ممكن وأقل تكلفة، وما توفره من خيارات في الاستخدام؛ من حيث القراءة، والتعديل، وإدراج الملاحظات.

مفاهيم في الاتصال الكتابي:

تُعَدُّ الكتابة الركن الأساسيَّ في عملية الاتصال الكتابي، ويعتمد في طبيعته على تبادل الألفاظ المكتوبة بين أطراف الاتصال، وقد تعَدَّدت وتنوَّعت مفاهيم الكتابة؛ نظراً لتعقُّد هذه العملية بطبيعتها من جهة، ولاستخداماتها على نطاق واسع من جهة أخرى، وقد عرَّفها (يوسف، ٢٠١٧: ١٥) بأنها «أداء لغوي جوهره معلومات وأفكار ومشاعر، وظاهره حروف مرسومة وعلامات محددة؛ فالكتابة وسيلة من وسائل الاتصال المهمة، والتي تسمح بوضع الأفكار والمشاعر على وسيط من خلال استخدام اللغة السليمة، بمساعدة علامات ورموز معينة». وتعتمد الكتابة على بناء الألفاظ والتراكيب اللغوية والأشكال التي تتكامل فيما بينها؛ لتشكِّل النصَّ المكتوب الذي يساعدُ على توصيل المعلومات وتبادلها.

ويمكِن القول بأن الكتابة عملية عقلية أدائية، تتكوَّن من عددٍ من العمليات التابعة لها، وهي عبارة عن «مجموعةٍ متناسقةٍ مترابطةٍ من الإجراءات والعمليات والأنشطة والتي

تحتــاج إلى الكثير من الوقت للبدء بوَضْع الأفكار عــلى الورق والتنقل من إنتاج الفكرة إلى إخراج النص» (يوسف، ٢٠١٧: ٢٠).

ومع انتشــار التقنية الحديثة والاســتخدام المتزايد لتقنية المعلومات والاتصالات؛ أصبح التواصل من خلال الكتابة أمراً مهماً أكثر من أيِّ وقتٍ مضى، وظهرت أهمية مهارات الكتابة كجزءٍ أســاسي من المهارات الاتصالية للأفراد على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، التي تُسهِم في تحســين أدائهم لعملهم؛ إضافةً إلى دعم تكوين صورة ذهنية إيجابية للمنظمة وإداراتها وأفرادها. ويُعَدُّ الاتصال الكتابي أكثر أشــكال الاتصال اســتخداماً؛ لما يحققه من تســهيلات في أداء العمــل، ويمكِــن تعريفه بأنه: «التفاعل في ضوء تنبيهات أو إشــارات أو نظرات عن طريق استجابة الأشخاص إليها، ويستخدم الاتصال تلك المنبهات كرموز كتابية لما تحمله من معنى؛ فإذا اكتسب شخصان نفس الرموز بنفس معانيها؛ فإنما يتصل كلٌّ منها بالآخر، ومن ثم ينشــئون الاتصال» (أحمد، ٢٠١٣: ٢٨). كما عرَّفه السَّــكارنة (٢٠١٧: ٢٨) بأنه «إحدى الوســائل الكتابية التي يتمُّ بواســطتها تبادل المعلومات بين المتصِل والمُتصَل به عن طريق الكلمــة المكتوبة، مثل: الأنظمة والمنشــورات والتقارير والتعاميــم والمذكرات والمقترحات والشكاوى، وغيرها».

ممَّا سبق؛ يمكِننا تعريف الاتصال الكتابي بأنه عمليةٌ يتمُّ فيها التعبير عن الأفكار والمشاعر مــن خلال الكلمات، وتتبادل فيها المعلومات باســتخدام نموذج مكتوب للوصول إلى هدف مشترك بين المرسِل والمستقبِل.

خصائص الاتصال الكتابي:

يُعَدُّ الاتصال الكتابي أكثرَ أشكالِ الاتصال شيوعًا في مجالات العمل؛ لما له من أثرٍ فعَّال في تبــادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالعمل. ويمارس الأفراد في المنظمة كتابة أنواع مختلفة مــن الاتصــال الكتابي؛ يمكِن تحديدها وفقاً للمســتوى الإداري؛ إذ يكــون الاتصال إما على مســتوى الإدارة العليا، أو المســتوى الإشرافي في المنظمة، أو المســتوى التنفيذي في الأقسام والوحدات الإدارية. كما يُمكِن أن يتحَدَّد نوع الاتصال حســب ماهية طرف الاتصال؛ فهي مراسلات حكومية إذا كان أحدُ طرفي الاتصال منظمةً حكوميةً، أو مراسلات تجارية إذا كان يتــمُّ تبادلها بين منظمات تجارية، وقد يتمُّ تبادل الرســائل التي لا علاقة لموضوعها بالعمل

وتُسمَّى الرسائل الشخصية. كما يُمكِن تمييزُ أنواع الاتصال الكتابي بحسب الشكل الذي يتميَّز به؛ فقد يأخذ الاتصال شكل الرسالة الخارجية أو المذكرة الداخلية، أو التعميم، أو القرار كما تُعَدُّ التقارير والنماذج من أشــكال الاتصال الكتابي وغيره من الأشــكال الأخرى. وبالإمكان تمييزُ الاتصال الكتابي بحســب الهدف؛ من حيث: الاتصال الذي قد يهدف على سبيل المثال للتــزود بالمعلومــات، أو طلب خدمة، أو طلــب توظيف، أو تقديم شــكوى أو مقترحات، أو إعلان وغير ذلك من أهداف. إن الغرض من هذه التصنيفات هو معرفة درجة الأهمية ودرجــة الرســمية المتعلقة بكلِّ نوعٍ منها، وكذلك شــكل المراســلات المتداولــة وفقاً لهذه التصنيفات، ولا يتبع الأفراد في الاتصال الكتابي نوعاً محدداً في أثناء العمل؛ فقد يتبع أكثر من تصنيف في نفس الوقت؛ فمثلاً: قد تكون الرسالة حكوميةً خارجيةً على المستوى الوزاري.

ويحقــق الاتصــال الكتابي مزايا عديــدة للمنظمة؛ فهو عنصرٌ لا غنــى عنه لأداء العمل فيها؛ فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والأفكار والمشــاعر والسياسات والخطط وغيرها بين أجــزاء المنظمة؛ وبالتالي يمارس دوراً فعَّــالاً في تقوية العلاقات بين المنظمات من جهةٍ، وبين الإدارات المكوِّنــة للمنظمــة من جهةٍ أخرى؛ وذلك عن طريــق الرَّبط بين أهداف المنظمة والأفــراد القائمين بالأعمال فيها؛ إضافةً إلى مســاعدته على تدفــق العمليات داخل المنظمة وخارجهــا. كما تمثل الاتصــالات الكتابية وثائق دائمةً تتضمَّن ما تــمَّ اتخاذه من إجراءات وقرارات وحلول، ويحتوي على معلومات مكثفة وغزيرة، قد تتضمَّن بيانات إحصائية، مثل: الجداول والرســومات والأشــكال، يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛ إضافةً إلى ما يحققه من توثيــق التعاملات الذي يســاعد على حماية المنظمة ومصالحها، وتمثل مســتندات قانونية يمكن الاعتماد عليها في المنازعات القانونية. كما يُعَدُّ الاتصال الكتابي أقل تكلفةً من وسائل الاتصال الأخرى في حالِ إرسال نفس الرسالة إلى مجموعةٍ من الأفراد أو إلى مواقع مختلفة، مع إتاحة الفرصة لقارئ الرســالة لاختيار الوقت المناسب للقراءة والسرعة المناسبة، وإعادة قراءتها إلى أن يفهمها، كما يعطيه وقتاً أكبر للرَّد على الرســالة تمكِّنه من التخطيط للرســالة وكتابتها ومراجعتها (حريم وشاويش، ٢٠١٣).

ويمكِــن القول بأن الاتصــال الكتابي ضروريٌّ لتبادل المعلومــات والبيانات بين الأفراد في المنظمة؛ وخاصةً تلك التي تتطلَّب المراجعة والتدقيق وإبداء الرأي، وإمكانية الرجوع إليها مســتقبلاً. أو في بعض الحالات التي تســتدعي ذلك؛ فعلى ســبيل المثــال يفضل كثيرٌ من

المديرين اســتخدام الاتصال الكتابي؛ خاصةً إذا كانت الرســائل تحمل أخباراً ســلبية؛ تجنُّباً للمواجهة الشــخصية والإحراج. فالاتصال الكتابي - إذا ما أُحسِــن استخدامه - يساعدُ على بناء العلاقات الطيبة مع المتعاملين مع المنظمة والمحافظة عليهم، وتحســين كفاءة الأداء في جميع أنشــطتها، وما يحققه ذلك من دعم موقعها التنافسي بين المنظمات، وبالتالي تكوين صورة ذهنية إيجابية عنها، وبناء العلاقات الفعَّالة والمســتدامة مع العملاء؛ إذ من الســهل الحصول على عميل، ولكن التحدي يكمُن في المحافظة عليه.

مراحل الاتصال الكتابي:

تبدأ عملية الاتصال بإدراك فكرة أو حقيقة أو ملاحظة مشــكلة من قِبل المرسِل؛ فيقرِّر ترجمــة هذا الإدراك إلى رســالة مكتوبة، ثــم تنتقل عبر بعض وســائط الاتصال الكتابي إلى المستقبِل، الذي يقوم بتفسيرها، وتقديم تعليقات إلى المرسِل؛ للإشارة إلى أنه قد فهم الرسالة تمهيــداً لاتخاذ الإجراء المناســب. وتمرُّ عملية الاتصال الكتــابي بنفس هذه المراحل؛ غير أن هناك بعض الظروف التي تتحكم بســير الرسالة تبعاً لأهمية موضوعها، أو مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. ويتفق المختصون على أن المراحل التي تمرُّ بها الرسالة متداخلة بشــكلٍ متفاعلٍ ومســتمر، ولا يمكن تحديد مرحلة بمعزل عن الأخرى؛ غير أنه يمكِن تمييز ثلاث مراحل أساسية للاتصال الكتابي، وهي (يوسف، ٢٠١٧؛ أبو زيتون، ٢٠١٥):

١- مرحلة التخطيط للكتابة:

يُعَدُّ التخطيط ضرورةً لا بد منها؛ لضمان نجاح عملية الاتصال، وعلى أساسها يتحَدَّد البناءُ العام والهيكل المتكامل للرسالة. وبغضِّ النظر عن خبرة الكاتب في موضوع الرسالة ودرجة فهمه ومعرفته للمعلومات والحقائق المتعلقة بها؛ يقوم الكاتب بالتخطيط سواءٌ أكان يمتلك هذه المعلومات مسبقاً أو بحاجة إلى البحث عنها من مصادرها المختلفة. والتخطيط عملية منطقية تحتاج إلى الكثير من التركيز والمهارة، عن طريق الإجابة عن عددٍ من الأســئلة التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاتصال؛ بما يضمن تحقيق كتابة سهلة وواضحة ومؤثرة، ومن هذه الأســئلة: لماذا سأكتب؟ ولِمَن ســأكتب؟ وماذا سأكتب؟ وكيف سأكتب؟ ومتى؟ ويمكن الإجابة عنها، باتباع عددٍ من الخطوات، مثل:

- **تحليل الموضوع:** بناءً على الهدف من الرسالة؛ يتمُّ تحديد الفكرة العامة المتعلقة بالموضوع، ومن ثم توليد الأفكار المرتبطة به، ومحاولة اســتخلاص المحاور الرئيســية والفرعية لها، وما تتطلبه من الحقائق والأدلة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموضوع وتدعم تحقيق الهدف. ويقوم الكاتــبُ بناءً على ذلك، بتحديد المعلومات التي يتطلب إدراجها في الرســالة وطرق توفيرها، ويمكِن القيام بالتحليل عن طريق اســتخدام عددٍ من الأســاليب المســاعدة في توليد الأفكار وإيجاد العلاقات المنطقية بينها، مثل: العصف الذهني أو استخدام الخريطة الذهنية، وغيرها.
- **جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع:** يتمُّ جمعُ المعلومات؛ لضمان فهم الموضوع فهماً صحيحاً متكامــلاً، من خلال المصادر الموثوقــة، التي تضمن توفير المعلومــات الكافية والصحيحة، مثل: الرجوع إلى اللوائح والأنظمة والوثائق ذات الصِّلة، أو مناقشــة الموضوع مع المدير أو زميل العمل، أو استشــارة أحد الخبراء في الموضوع. كما يجبُ على الكاتب أن يقوم بجمع المعلومــات المتعلقة بقارئ الرســالة؛ لتحديد خصائصه واتجاهاتــه، وموقفه من موضوع الرسالة، وسيتحَدَّد بناءً على هذه المعلومات منهجُ وأسلوب الكتابة المناسب، وكمية ونوعية المعلومات التي تُلبِّي احتياجات القارئ الفعلية. وتُعَدُّ مرحلة جمع المعلومات هي العمود الفقري الذي ترتكز عليه الرسالة وبواسطتها يتم تحقيق الهدف من الاتصال.
- **تقييــم المعلومات وتدقيقها:** يقوم الكاتب باســتيعاب وإدراك المعلومات وفهم علاقاتها، والتأكــد من صِحتها وحداثتهــا، ومن ثم العمل على تصنيفها إلى أفكار رئيســية وفرعية واســتبعاد المعلومات غير المرتبطة، أو تلك التي لا تُــثري الموضوع، أو تمثل قيمة إضافية وبما يتفق مع هدف الرسالة وخصائص قارئها.
- **اختيار الأســلوب المناســب للكتابة:** وهي أصعب مرحلةٍ تواجه الكاتب، ويمكِن تسهيلها عــن طريق تحديد الهيكل العام الذي ســيتمُّ على أساســه ترتيب الأفــكار؛ ليكون بمثابة المرشــد في أثناء كتابة الرســالة، وما تتضمَّنه مــن حقائق ومعلومات. ويُوجَد أســلوبان أساسيان يستطيع الكاتبُ المفاضلة بينهما بما يخدم هذا الغرض، هما:

أ- **الأســلوب المباشر:** يتمُّ في هذا الأســلوب تصميم هيكل الرســالة، بــإدراج المعلومات بوضوح، مع بيان الأسباب المؤدية إلى ذلك أو أية معلومات إضافية، ويتمُّ ختم الرسالة بأســلوبٍ إيجابي، يضمن هذا الأســلوب كتابة رســالة مركَّزة وقصيرة نسبياً؛ تمكِّن من

سرعة وصول القارئ للفكرة الرئيسية مباشرةً. وهذا هو الأسلوبُ الأكثر شيوعاً وخاصةً عندما يكون مضمون الرســالة روتيناً أو متوقعاً لدى القارئ، أو في حالة تبليغه بقرار مُفرح ينتظره بفارغ الصبر. وبشــكلٍ عام؛ عادةً ما تنصُّ الإجراءات المتبعة في المنظمة على استخدام الأسلوب المباشر بغض النظر عن النتائج المحتملة من استخدامه.

ب- **الأسلوب غير المباشر:** يَستخدِم هذا الأسلوب التدرج في تبليغ المعلومات؛ مما يساعد في تقبُّل القرار الناتج عنها بشكلٍ أفضل، عن طريق إيجاد أرضية مشتركة مع القارئ، ثم القيام بإقناعه بمنطقية القرار المتخذ، مع كتابة الأسباب بشكلٍ مُفصَّل ودبلوماسي وموضوعــي دون الحاجة إلى تقديــم الاعتذار، ومن ثم عَرْض الخبر بوضوح واحترام، وفي النهاية يتمُّ ختم الرسالة بإيجابية؛ وذلك بتقديم البدائل إذا كان ممكناً، ومراعاة الصدق وعدم إعطاء الوعود التي لا يمكِن الوفاء بها. ويُعَدُّ هذا الأسلوب هو الأكثر استخداماً والأكثر فاعليةً في كتابة الرسائل السلبية؛ خاصةً في حال وجود علاقة قوية بين الكاتب والقارئ، أو اتصاف قارئ الرســالة بشــخصية انفعالية أوعاطفية؛ تجنباً لردود الفعل السريعة التي قد تدفعه لسلوكيات وأفعال غير مدروسة العواقب.

٢- مرحلة الكتابة:

هــي المرحلة الثانية مــن مراحل الاتصال الكتابي، وتعتمد الكتابة الإدارية على الأســلوب العلمي في الكتابة، وهذا يتطلب ضرورة تمتُّع الكاتب بمهارات الكتابة الموضوعية التي تعتمد على الأرقام والحقائق، بما يتناسب مع طبيعة القارئ وخصائصه، وتلبية احتياجاته واهتماماته، عن طريق التفكير في موضوع الرسالة من وجهة نظر القارئ. وفي هذه المرحلة؛ يبدأ الكاتب بالكتابة الفعلية وتحويل ما تم تخطيطه إلى واقعٍ فعلي في شــكل مُسوَّدة أوَّلية، وتتركز مهمة الكاتب في بناء الجمل والتراكيب بناءً ســليماً يعتمدُ على التسلســل المنطقي وترابط الأفكار وفق الأســلوب الذي تمَّ اختياره لتحديد الهيكل العام للرســالة. مــع ضرورة انتقاء الألفاظ المناسبة بما يضمَن الدقة والموضوعية للرسالة، ويُجنِّبها التشويش الذي قد يحرِّفها عن الهدف. وهنــاك مجموعةٌ من الاعتبارات التي يجب على الكاتب أخذها بعين الاعتبار؛ لمســاعدته في الكتابة بشكلٍ أكثر فعالية. (مبارك وحافظ ٢٠١٦؛ حريم وشاويش، ٢٠١٣):

- **الوضـوح:** تتطلَّب الكتابة التعريفَ بموضوع الرسـالة بوضوح، ووصولها إلى القارئ بدون تشـويه، والوضوح عكس الغموض؛ لذا يجب على الكاتب صياغة رسالته بطريقة واضحة وسهلة ومتناسـبة مع قدرات القارئ ومستواه التعليمي؛ لإيصال الفكرة دون الدخول في التخمينات وطلب الشرح والتفسـير. كما يسـاعدُ الوضوح على الإقناع؛ من خلال عرض الحقائـق والأفكار وتحليلها تحليـلاً منطقياً؛ لتكون فعَّالة ومؤثرة، وذلك من خلال تنظيم الرسـالة والتقيُّـد بالهيكل العام وفق ما تمَّ التخطيط له، بمـا يضمن ترتيب الأفكار ترتيباً منطقياً، ومناقشة المحاور الرئيسية والأفكار المتفرعة عنها، وشرحها وتفسيرها، واستخلاص الاستنتاجات المنطقية والموضوعية، مع الحِفاظ على الانتقال السَّلس بين الأفكار، بما يحقق ترابط الموضوع ويضمن مستويات عالية من الوضوح والفهم الكامل.

ويجب مراعاة تقسـيم النص إلى فقرات؛ بحيث تُخصَّص فقرة لكلِّ فكرة رئيسية، وأن تكون الفقرة الأولى أقوى فقرات الرسـالة، مع ضرورة تخصيص جملة توضِّح للفكرة الرئيسـية في بداية كلِّ فقرة؛ ومن ثم سَرْد المعلومات التفصيلية والشروحات التي تدعم موضوع الرسالة؛ لمسـاعدة القارئ على فهم الموضوع، وتشـجيعه على قراءته، ولفـت انتباهه إلى ما ورد في الرسـالة. كما أن توقُّع ما يريده القارئ ومعرفة احتياجاته واهتماماته يسـاعدُ في الرَّد على كافة التساؤلات والاستفسارات، وإشباع رغبات القارئ وتحفيزه على الاستمرار في القراءة.

يسـاعد استخدام الجمل البسيطة على التواصل بفعالية؛ وذلك باستخدام الجملة القصيرة سـهلة القراءة ذات التراكيب الواضحة السـهلة؛ حتى لا يتشتت المعنى بين أجزاء الجملة الواحدة. وتجنب استخدام المبني للمجهول؛ لأنه قد يُفسَّر على مجموعةٍ من الاحتمالات ويُسبِّب حالةً من الغموض في فكر القارئ، مع الحرص على الصياغة السليمة واستخدام ما يمكِن من الضمائر، وأن يُذكَر الفاعل مع الفعل ما أمكن. كما أن اختيار الألفاظ المناسـبة والتي تدل على معنى مُحدَّد لا يحتمل التأويل أو التفسير، واستخدام الألفاظ الشائعة في محيط العمل الإداري وبيئته؛ يسـاعد على ضـمان فهم معناها بدون تأويل؛ بالإضافة إلى الابتعاد عن الكلمات الصعبة وغير المتداولة. وفي حال الحاجة إلى اسـتخدام مصطلحات قد لا يعرفها القارئ يجب تفسير هذه المصطلحات بما يتناسب مع قدراته ومعارفه.

- **الدقة:** ضمان أن تكون محتويات الرسـالة دقيقةً، وخاليةً من الأخطاء، عن طريق التأكُّد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في الرسـالة ومراجعتها، والحصول عليها مُحدَّثة من

مصادرهــا الموثوقة، وتجنُّب التخمــين؛ خاصةً فيما يتعلق بالأنظمــة والقوانين. كما تعني الدقة أن يتمَّ مناقشـــة الأفكار التي تمكِّن القارئ مــن معرفة التفاصيل الضرورية المتعلقة بالموضــوع؛ لتكوين صورة واضحة ومُحدَّدة تحقق الهدف من الرســالة دون الاقتصار على العموميات. مع الانتباه إلى خلوِّ الرسالة من الأخطاء الإملائية والنحوية، ومراعاة الاستخدام الصحيح لقواعد اللغة وعلامات الترقيم، وكذلك خلوها من أخطاء النَّسخ والطباعة وكل ما يمكِن أن يؤثر سلباً على دقة الرسالة ويعطي فكرةً سيئةً عن كاتبها.

- **الإيجــاز:** يعني تحويل الفكرة الرئيســية والأفكار الفرعية إلى عــددٍ محدودٍ من الكلمات والعبارات، واستبعاد التفاصيل التي لا داعي لها. مع مراعاةِ عدم الإخلال بالمعنى؛ لمساعدة القارئ المشــغول على قراءة الرسالة واستيعابها وبالتالي الاســتجابة لها. ذلك لأن الرسائل الطويلة تعمل على تشــتيت الانتبــاه، وتمنع التركيز على الموضوع الأســاسي، وبهذا يصبح الإيجاز مطلبــاً ضرورياً لتحقيق الاتصال الفعَّال، مع تجنُّب العبارات الطويلة واســتعمال كلمــة واحــدة - ما أمكن - لتحلَّ محلَّ عِدة كلــمات دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير المعنى، واســتبعاد المعلومات المعروفة لدى القارئ أو غير الضرورية، والابتعاد عن كتابة المقدمات الطويلة وكلِّ ما يشتِّت انتباه القارئ، مع ضرورة الابتعاد عن التكرار عن طريق تجنُّب ذِكر العبارات أو الأرقام أو المعلومات التي وردت في الرسالة أكثر من مرة بدون داعٍ؛ لأن التكرار يُضعِف ترابط محتوى الرسالة ويجعل الرسالة طويلةً ومملةً.

- **الشُّمول:** إن تضمين كامل المعلومات والحقائق التي يحتاج إليها القارئ في الرسالة؛ يساعد على فهم الرسالة بوضوح، ويُغنِي عن إجراء المزيد من الرسائل لاستكمال جوانب الموضوع وتحقيــق الفهم الكامل لمحتواها. ويمكِن عن طريــق معرفة مدى خبرة القارئ بالموضوع وموقفه ورأيه حول موضوعها؛ رســمُ صورة واضحة للاستفسارات التي قد تتبادر في ذهنه والإجابة عنها مُسْــبقاً، بإضافة كلِّ معلومة يمكِن أن يحتاج إليها القارئ وتســاعد في الفهم السليم للرسالة. فالمعلومات والحقائق الكاملة لها أثرٌ فعَّال في تحقيق الاستجابة المطلوبة وإنجــاز الهدف المطلوب من الكتابة، وبناء التفاهم المشــترك بين كاتب الرِّســالة وقارئها، والذي من شأنه أن يعملُ على تحقيق الهدف من الكتابة. وهناك اعتبارات يجب مراعاتها في أثنــاء تقديم المعلومــات والحقائق (أبو زيتون، ٢٠١٥) مثــل: تقديم جميع المعلومات

الضرورية؛ للتأكد من أن الرســالة تحتوي عــلى جميع المعلومات التي يحتاج إليها القارئ، وإجابة جميع الأســئلة المطروحة خاصةً في رســائل الاستفسار؛ لأن مثل هذه الرسالة يمكِن أن توحي للقارئ بأن المرسِــل غير مهتم بموضوعها، مع أهمية تقديم أيِّ معلومات إضافية بما يتفق مع احتياجات كلِّ عميل.

- **اللباقــة في المخاطبة:** يســعى الاتصــال الكتابي إلى تدعيم العلاقات الإنســانية الطيبة بين أطراف الاتصال، ويتطلب هذا مراعاة جوانب اللباقة في مخاطبة الطرف الآخر، واستخدام العبــارات التي تنمُّ على الاحترام والتقدير، والتركيز على احتياجاته واهتماماته. وتســاعد اللباقة في تكوين صورةٍ ذهنية إيجابية عن كاتب الرسالة والمنظمة التابع لها. مما يُسهِم في تحفيــز القارئ عــلى متابعة القراءة، والاســتجابة الفعَّالة لما تتضمَّنــه من معلومات؛ مــما يُعزِّز فرص نجاح الاتصال وتحقيق هدفه. وتتحقق اللباقة بذكر الأخبار السَّــارة في بداية الرســالة والتدرج في ذِكر الأخبار السيئة. إضافةً إلى أن الرَّد في الوقت المناسب على الرسائل يعطي مؤشراً على احترام المرسِل وعدم إهماله والتعبير عن اهتمامه بالموضوع مع ضرورة استخدام العبارات اللطيفة والإيجابية للمواقف المختلفة. والابتعاد عن التهجُّم أو التعنيــف في الرَّد على النقــد أو الملاحظات، والحرص على المصداقية في الوعود التي ينوي الكاتب إتمامها. بالإضافة إلى استخدام التحية الافتتاحية والتحية الختامية بما يتناسب مع خصائص القارئ وموضوع الرســالة، واســتخدام العبارات التي تنمُّ عن الاهتمام بالقارئ واحتياجاته، مع الحفاظ على الموضوعية في الخطاب والبُعد عن التحيُّز.

٣- مرحلة المراجعة والتدقيق:

تركِّز هذه المرحلة على التحسين المستمر والنظر في أوجه القصور؛ لضمان وضوح الرسالة وتسلســل أفكارها، وخلوِّها من الحشــو والزيادة، من خلال إعادة النظر في المادة المكتوبة. وفي هــذه المرحلة؛ يقوم الكاتب بالتفكير في المادة المكتوبة وممارســة أشــكال التقويم من خلال قراءة ما كتب وأن يضع نفســه مكان القارئ والنظر بعين ناقدة إلى محتواها؛ حرصاً منه على اكتشــاف الأخطاء وإيجاد السُّــبل للتحســين عن طريق الحذف والإضافة وإعادة تركيــب الأفكار والجمل. فهذه المرحلة؛ هي عملية تقويم للشــكل والمضمون والأســلوب للبحث عن مواطن الضعف وتدعيمها وتحديد شــمولية الرسالة؛ لإجراء التعديلات اللازمة

لإخراج الرســالة في الصورة النهائية المثلى. كما يمكِن للكاتب الاسترشــاد بذوي الاختصاص أو الزملاء لمسـاعدته في تقييم الرســالة وتلمُّس أوجه التطوير فيها؛ لإخراجها بالصورة التي تضمن تحقيق الهدف من إنشائها.

٤- مرحلة النَّسخ والطباعة:

هي مرحلة فنية تساعد على إخراج الرسالة لتظهر بشكلٍ جذاب، وتكون سليمة وخالية مــن الأخطاء والعيوب؛ مــما يعطي انطباعاً جيداً عن الكاتب ويحفِّــز على قراءتها، ويمكِن تحقيق ذلك بمراعاة ما يلي:

- **الورق المُســتَخدَم:** على الرغم مــن تناقص الاعتماد على طباعة الرســائل، والاعتماد على الأنظمة الإلكترونية في إنشــاء وإرســال مختلف أنواع الاتصالات الكتابية؛ فإن العديدَ من المنظمات لا تزال تســتخدمُ الورق كوســيطٍ لتبادل المراسلات، وتحرص على اختيار الورق الأبيــض ذي الجودة العالية؛ لما له من دورٍ مهمٍّ في تشــكيل الانطباع الأوَّلي الإيجابي لدى مُســتلِم الرســالة، والمحافظة على ســلامة محتواها لفترات طويلة. وتتنوَّع جودة الورق الرَّســمي المُســتَخدَم في المنظمات من: ورق ممتاز للمكاتبات ذات الحِفظ الدائم، وورق جيد يُخصَّص للمكاتبات ذات الحِفظ المؤقت، وورق عادي يُخصَّص للمُســوَّدات الخطية حســب ما ورد في نظام المركز الوطني للوثائق والمحفوظــات، لائحة الأوعية، المادة ٦-٩، (الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ). وتستخدم المنظمات عِدَّة أنواع من الورق الرســمي المتضمِّن اسمها وشــعارها ومعلومات الاتصال الخاصة بها، وغالباً ما يكون مقاس هذا الورق (A4)؛ ليتناسب مع الملفات وأجهزة الحِفظ. أمَّا في حال استخدام أنظمة الاتصالات الإلكترونية في إنشاء المراسلات؛ فإنها تدعم توفير نسخة إلكترونية قابلة للكتابة والتوقيع والإرسال مباشرةً في النظام بدون الحاجة إلى طباعتها.

- **الهوامش:** الهامش هو الفراغ المتروك من حافة الورقة إلى بداية الكتابة، و تشكِّل الهوامش إطاراً للكتابة تعمل على تحقيق التوازن في شــكل الرســالة. وهي غالباً متساوية من جميع الجهات، مع مراعاة ترك مســافة أكبر في الهامش الأيمن لأغراض التخريم والتدبيس والتغليف، وتســهيل قراءة الورقة، وهي داخل الملف دون الحاجة إلى إخراجها. كما تساعد على إضفاء مظهرٍ جمالي وشكلٍ جذاب للورقة، و المحافظة على الرسالة وقتاً أطول وحمايتها عند تعرُّض أطرافها للتلف.

- **المســافات:** تمثل المســافات إحدى الركائز المهمة كعنصر جذب وتوضيــح للمعنى العام للرســالة، وكذلك تُعَدُّ أحد أهمِّ الجوانب لتنســيق الرســالة وإظهارها بالمظهر المناســب. وتنقسم المسافات إلى ثلاثة أقسام: المسافة البادئة وتعني الفراغ المتروك بمقدار كلمة بداية في كل فقرة في نصِّ الرســالة، وتســاعد القارئ على التمييز بين الأفكار الجزئية للموضوع، وإشعاره أنه أمام فكرة جديدة. أمَّا المسافة السطرية؛ فهي المسافة الموجودة بين سطرين متتاليين في الفقرة الواحدة، ويجب أن تكون المسافة بين السطور متساويةً. والنوع الثالث هو المســافة الفقرية، وتعني المســافة بين الفقرات المتتالية؛ لإضافة مساحة بيضاء تريح العين في أثناء القراءة، وتكون ضِعف المسافة السطرية.

- **الفقــرات:** يحتوي متن الرســالة عــلى عددٍ من الفقــرات؛ تتمحور كلُّ فقــرة حول فكرة رئيســية من أفكار الرســالة. ويجب أن تكون عباراتها مترابطةً ومُكمِّلةً بعضها لبعض، كما أنه بالإمــكان ترقيم الفقرات إذا كان عددها كبيراً؛ بهــدف توضيح الأفكار ومدى ترابطها ببعضها. ويُفضَّل ألا يزيد عددُ أسطر الفقرة الواحدة عن عشرة أسطر.

- **المغلفات:** تســتخدم المنظمات أنواعاً كثيرةً من المغلفات وبأحجام متنوعة، مثل: مغلفات المراســلات السِّرية، والمغلفات ذات الفتحة الشَّفافة والتي تُظهِر اسم وعنوان المرسَل إليه داخل الرســالة، كما تُوجَد مغلفات بمقاســات مختلفة تناســب مقاســات الورق القياسية المعتمدة في المنظمة.

أنواع الاتصال الكتابي:

عــلى الرغم من تعدُّد أنواع الاتصال الكتابي المســتخدَم في المنظــمات؛ فإن هناك أنواعاً شائعة الاســتخدام؛ لما لها من دورٍ فعَّالٍ في تسهيل عملية الاتصال الإداري وتحقيق الغرض منه، ومن أبرز هذه الأنواع:

١- الرسالة الخارجية:

هي وســيلة اتصال مكتوبة يتمُّ تبادلها بين منظمةٍ ومنظمةٍ أخرى، أو بين منظمةٍ وأفراد مهــما كان نوعهــا أو القطاع الذي تتبعه، مثــل: قطاع عام، قطاع خــاص، قطاع غير ربحي.

وتلعبُ العلاقة بين المرسِل والمستقبِل دوراً مهماً في تحديد النمط العام الذي يتمُّ فيه صياغة الرسالة. وتُستخدَم لعددٍ من الأسباب، مثل: طلب المعلومات أو وَضْع نظام وتقديم الشكاوى أو المظالم والاستفسارات. وتتكون الرسالة الخارجية من الأجزاء التالية (نموذج رقم ١) (حريم وشاويش، ٢٠١٣؛ أبو زيتون، ٢٠١٥):

- **الترويسة:** هي عبارة عن معلومات المنظمة، وتتضمَّن: اسم الدولة، اسم المنظمة، ورمزها وفقاً للأمر السامي البرقي رقم (٢٠١٥/ م ب) وتاريخ: ١٤٣٠/٣/٤هـ، الذي ينصُّ على ضرورة تدوين رمز الجهة على مراسلاتها ومطبوعاتها بشكلٍ واضح وفي المكان المخصَّص له وفق ما جاء بخطة ترميز الأجهزة الحكومية واسم الإدارة المصدِّرة للرسالة، وشعار المنظمة. كما يتمُّ تخصيص الجزء السفلي من الورقة لتدوين معلومات الاتصال، مثل: أرقام الهاتف، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي وموقع المنظمة على شبكة الإنترنت وغيرها. وعادةً ما تكون تلك المعلومات مطبوعةً على الورق الرسمي للمنظمة بتصميمات مختلفة تعبِّر عن الانطباع الذي تريد المنظمة تركه لدى المتعاملين معها، وتضفي صفةً قانونيةً للرسالة، كما تمدُّ القارئ بمصدر الرسالة ومعلومات الجهة التي أرسلتها.
- **بيانات الرسالة:** تمثِّل الهوية التي تميِّز رسالة عن أخرى؛ لتسهيل الرجوع للوثيقة بواسطتها، وتتضمَّن ثلاثة أجزاء، وهي: رقم الرسالة، ويتألف من مجموعةٍ من رموز الملفات وفق نظام التصنيف والترميز في المنظمة؛ إضافةً إلى رقم الصادر التسلسلي الخاص بالرسالة. والجزء الثاني هو تاريخ الرسالة: هو تاريخ تصديرها وليس تحريرها، ويُحدِّد التاريخ الزمن الذي أصبحت فيه الرسالة وثيقةً رسميةً وملزمةً، كما يفيد في عملية حِفظ المراسلات وفقاً لترتيبها الزمني. والجزء الأخير هو المرفقات: هي كلُّ ما يُرفَق مع الرسالة، وتكتب بالعدد أو المعدود حسب نوعها، ويمكِن الإشارة إلى نوع المرفقات في متن الرسالة إذا كانت مهمةً؛ كالشيكات أو الأوراق المالية. أمَّا في حالة عدم وجود مرفقات يُكتَب كلمة (بدون) لتنبيه مستلِم الرسالة بذلك. ومن المهمِّ ذِكره هو أنه ومع استخدام الأنظمة الإلكترونية في الاتصالات الإدارية تمَّ الاستغناءُ عن الشكل التقليدي في كتابة بيانات الرسالة؛ وذلك باستخدام رمز تشفير (الباركود) الذي يمكِّن من تسجيل وقراءة كامل بيانات الوثيقة.
- **موضوع الرسالة:** هو ملخص يبَيِّن الغرض أو الهدف من الرسالة، ويساعد القارئ في التركيز على الهدف الأساسي لها؛ لذا لا بد من صياغته بدقة وعناية تامة على أن يكون ذا دلالة واضحة

ويحفِّــز القارئ على القراءة. كما أنه يســهل على موظفي الصادر والــوارد اتخاذ الإجراءات اللازمة على الرسالة، من تسجيل وحِفظ واسترجاع، ويعطي فكرةً سريعةً عن مضمون الرسالة وموضوعها، ويساعد كذلك في توصيل الرسالة وتسليمها للشخص المعنيِّ بدون أيِّ تأخير.

- **بيانات المرسَــل إليه:** يفيد هذا الجزء في ضمان تســليم الرسالة للشخص المعنيِّ بالسرعة الممكنــة بدون تأخير؛ لذا يجب تحَرِّي الدقة في كتابة هذه البيانات، وتتضمَّن: المســمَّى الوظيفي للمرسَــل إليه، واسم وعنوان المنظمة في السطر التالي، ولا بد عند كتابة المسمَّى الوظيفي مراعاة المكانة واللقب العلمي أو المهني للمرسَل إليه. وإن لم يرد تنظيمٌ رسمي بهذا الخصوص؛ فإنه جرى العُرف في كتابة الألقاب على النحو التالي: لقب (معالي)، يُكتَب لــكلِّ مَنْ صدر تعيينه بأمرٍ ملكي خاص به وحــده، مثل: وزير أو مرتبة وزير، فريق أول، أو عضو هيئة العلماء، وما في حكمها. أمَّا لقب (ســعادة)، يُكتَب لوكيل الوزارة أو وكيل الــوزارة المســاعد، أو لموظفي المراتب العليا ومَنْ في مســتواها، وكذلــك لمَنْ يتولى إدارة عامة أو أعلى، أو وحدة إدارية بمستوى الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي. ويُكتَب لقب (المُكرَّم)، لما دون المراتب العليا، ولمَنْ يتولى وحدةً إداريةً أقل من مســتوى الإدارة العامة (الحربي، ٢٠١٧).
- **التحيــة الافتتاحيــة:** يُفضَّل بدءُ الرســالة بالتحية الافتتاحية؛ لما تتركــه من أثرٍ طيب على نفس القارئ، ويجب أن يختار نوع التحية المناسبة لمكانة المرسَل إليه وكتابتها تحت اسم وعنوان المرسَل إليه.
- **جسم الرسالة:** يُعَدُّ هذا الجزء أهمَّ أجزاء الرسالة، ويتضمَّن موضوعَ الرسالة والهدف من إنشــائها، والمعلومات والبيانات والتحليل والمناقشــة والجداول والرسومات. مع مراعاة الانســيابية في التحليل والتفســير؛ لكي يكون مقنعاً وواضحاً. ويحتوي جسم الرسالة على ثلاثة أجزاء: المقدمة؛ ويظهر فيها الهدف من إرسال الرسالة، والأسباب المتعلقة بها. وجزء التزويد بالمعلومات وهو المهم في الرســالة، ويتضمَّن ما يرغب الكاتب في توصيله للقارئ من معلومات وحقائق ونقاشــات وتحليلات حول موضوع الرســالة، وقد يتكون من أكثر مــن فقــرة. وأخيراً الخاتمة؛ وهي الجزء الأخير، وتشــتمل على تلخيص شــامل لما جاء في الرســالة، وقد يشــمل بعض المقترحات أو التوصيات أو الإجــراءات المطلوب من القارئ اتخاذها، ولا بد أن يحتوي على الرغبة الصادقة في توثيق العلاقات بين الطرفين.

- **التحية الختامية:** من الضروري إنهاء الرسـالة بتحيـة ختامية تُعبِّر عن احترام وتقدير الطرف الآخر، وختمها بعبارة مهذبة لطيفة تناسب مركز المرسَل إليه ومكانته وتُعامَل كفقرة مستقلة.

- **التوقيـع:** هو إعطاء الرسـالة الصبغة القانونية بتوقيعها ممَّن لـه الصلاحية وفقاً لأصول التخاطـب بين المنظـمات. ويحتوي على الاسـم الوظيفي للمرسِـل وتوقيعه اليدوي أو الإلكتروني، والاسـم الشـخصي له. ويفيد هذا الجزء في تمكين المرسَل إليه من توجيه رده على الرسالة التي تسلَّمها إلى الشخص المعني.

- **الأجزاء الثانوية:** قد نجد في المراسـلات الكتابية بعض الأجزاء الثانوية، مثل: صور الرسالة؛ فقد يحتاج المرسِل إلى إرسال نُسَخ إضافية من الرسالة الأصل إلى جهات أو إدارات لها علاقة بموضوع الرسالة. وهناك أيضاً التركين: «وهو التوقيع في الركن الأسفل؛ مما يلي نصوص الوثيقة من قِبل الشـخص المسـؤول عن إعداد الوثيقة وتجهيزها لاعتمادها من قِبل صاحب الصلاحية. ويتمُّ التركين على النسخة الأولى للوثيقة التالية للأصل الموقع». وذلك وفقاً للائحة التزويد بالوثائق والمحفوظـات وإعارتهـا الصادرة من المركز الوطنـي للوثائق والمحفوظـات (المادة الأولى/٧؛ الأمر السـامي رقم (م/٥٩٥) وتاريخ ١٤٢١/٥/١٠هـ). ولتحديد كاتب الرسالة وطابعها تُكتَب الحـروف الأولى للكاتب والحروف الأولى لطابع الرسـالة؛ إذ لكلِّ منظمة أسـلوبها في تحديد رموز الرسـالة؛ بهدف الرقابة وتحديد المسـؤولية في حال حدوث أخطاء، كما تفيد في تسهيل الرجوع إلى النسخة الإلكترونية عند الناسخ؛ بغرض إجراء التعديلات عليها. وفي حال الاضطرار إلى كتابة رسـالة على أكثر من صفحة؛ يجب تدوين بيانات الرَّبط بين أوراق الرسالة الواحدة؛ لضمان عدم تبعثرها. ومنها: اسم المرسَل إليه، ورقم الصفحة، وتاريخ الرسالة وغيرها. ويجب الإشـارة إلى أنه يُفضَّل أن تُكتَب الرسالة في صفحة واحدة، ولا يُفضَّل أن تتجاوز هذا الحَدّ؛ لما للرسالة الطويلة من تأثير سلبي على تشجيع القارئ على قراءتها والاستجابة لها.

المملكة العربية السعودية
وزارة..............
الرمز (   )
إدارة...........

الرقـــم :.........................
التاريـــخ :.........................
المرفقــات :.........................

الموضوع:...

سعادة /.................................... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

....
....

....
....
....

وتقبلوا تحياتنا.

الاسم الوظيفي للمرسل

الاسم الشخصي

الرموز

صورة إلى.................
صورة إلى.................

نموذج رقم (١): نموذج رسالة خارجية.

٢- المذكرة الداخلية:

مع توسُّع نطاق العمل وتطوُّره في المنظمة؛ أصبحت هناك حاجةٌ لتسيير العمل اليومي؛ مما دعا لاستخدام المراسلات الداخلية للتنسيق والربط بين إداراتها. وتحتوي هذه المراسلات على استفسارات ومعلومات وشرح سياسات وتعليمات وتوجيهات والإبلاغ عن مشكلات وقد تتضمَّن مقترحات؛ لذا نجدها تتدفق من كافة الاتجاهات والمستويات في المنظمة. وتُعرَّف المذكرة الداخلية بأنها «الرسائل المتبادلة بين أقسام المنظمة الواحدة. وهي أقل رسميةً من الرسائل الخارجية»، (مبروك، ٢٠١٧: ٣٠٠). مما سبق يمكِن تعريف المذكرة الداخلية بأنها وسيلة اتصال مكتوبة يتمُّ تبادلها داخلياً بين الأفراد في إدارات وأقسام ووحدات المنظمة الواحدة، وتُستخدَم على نطاقٍ واسع في المنظمات؛ لذا لا بد من الاهتمام بتصميمها وبتنسيقها على الوجه الصحيح الذي يفي باحتياجات العمل.

وعـادةً ما يكون الهدف منهـا الإحاطة أو العلم بما يحدث من تطوُّر في العمل، أو إبلاغ عن مشـكلة معينـة للتصرُّف حيالها. وكثـيراً ما تتضمَّن المذكـرة الداخلية عرض الموضوع وتحليل بياناته بالإضافة لوجهة نظر المرسِـل. لذا تلعب المذكـرات الداخلية دوراً مهماً في المنظمات؛ لأنها تُعَدُّ وسـيلةً فعَّالـةً في توفير التدفق السريع للمعلومات، كما أنها وسـيلة لتلخيـص المعلومات، ولا تحتاج إلى وقتٍ طويل لكتابتها؛ إضافةً إلى أنها تقدِّم الإرشـاد إلى الإدارة العليـا لكيفية التصرُّف واتخاذ القرارات. ولا تحتاج المذكرة الداخلية في أسـلوبها إلى تطويـل في المقدمات؛ بل تتبع الأسـلوب المباشر؛ إذ تقتصر على المعلومات الأساسـية التي يتمُّ تلخيصها بشـكلٍ منطقي متسلسـل، ويتمُّ في الخاتمة اقتراح أو طلب التصرُّف المطلوب حيالهـا، كأن يكـون للعلم بالموضوع فيُذكَـر في نهايتها (للإحاطـة، أو للعلم)، أو قد يكون التـصرُّف المطلوب عامًّا دون تحديد؛ بحيث يُذكَر (لاتخاذ اللازم)، أوقد يكون طلب تصرُّف مُحـدَّد كأن يُذكَر (آمل التوجيـه، أو آمل الموافقة) (ماهر (٢)، ٢٠١٤). ولتسـهيل العمل بالمذكرة الداخلية غالباً ما تُحفَظ المذكرات في صورةِ قوالب لاستخدامها عند الحاجة، أمَّا في حال استخدام المنظمة لنظام المراسلات الإلكتروني؛ فإن الورقة الرسمية ستظهرُ مباشرةً حال اختيار إنشاء رسالة داخلية. وفيما يلي أبرز أجزاء المذكرة الداخلية (نموذج رقم ٢):

- **الترويسة:** تحتوي اسم المنظمة وشعارها، والمعلومات المتعلقة بالإدارة المرسلة، مع ضرورة إثبات تاريخ المذكرة، كما يمكِن إضافة الرقم والمرفقات - إن وُجِدَت.
- **كتابة لفظ «مذكرة داخلية»:** بحيث تكون عنواناً يميِّز المذكرة عن غيرها من المراسلات.
- **معلومات الإرسـال:** تتألـف من ثلاثة عناصر، هي: (إلـــى)؛ لتحديد الاسـم الوظيفي للمرسَـل إليه، أو الاسم الشخصي، (مـــن)؛ لتحديد الاسـم الوظيفي للمرسِل وتوقيعه، (بشأن) وتمثل عنواناً مختصراً لموضوع المذكرة.
- **التحية الافتتاحية:** يُراعَى أن تكون قصيرةً ومباشرةً.
- **جسـم المذكرة الداخلية:** هو هدف الاتصال الأسـاسي يُراعَى في كتابتـه التركيز على الفكرة الرئيسية والإيجاز بدون الإخلال بالمعنى. ويتكوَّن من: المقدمة، الإفادة والمعلومات، الخاتمة. مع الاعتماد على الأسـلوب المباشر في الكتابة، واختيار الكلمات والجمل السـهلة والقصيرة وترتيب الأفكار بشكلٍ منطقي، واستخدام اللغة السليمة والتنسيق الجيد. وقد تُكتَب هذه الأجزاء في فقرةٍ واحدةٍ مكوَّنة من سطرين أو ثلاثة، حسب طول المذكرة الداخلية.

- **التوقيع:** وقد يُكتَب في نهاية الرسالة الاسم الشخصي وتوقيع المرسِل. ويمكِن أن تُختَم ببعض الأجزاء الثانوية عند الضرورة مثل: الرموز، والصور.

مما سبق، تتفق كلٌّ من الرسالة الخارجية والمذكرة الداخلية في فعاليتها في توصيل المعلومات بين طرفي الاتصال، وتختلف المذكرة بأسلوبها المباشر ولا تدعو الحاجة إلى التوضيح والتبرير والإعداد في مقدمة المذكرة؛ لأنه يتمُّ تبادلها بين أفراد المنظمة الواحدة. فالكاتب يحقق هدفه بأفضل صورة ممكنة عن طريق الكتابة في الموضوع مباشرةً، على العكس من الرسالة الخارجية التي تحتوي على معلومات كثيرة وتحتاج إلى مقدمة توضح الهدف وتبرِّر السبب، وتتطلب إعداداً يتناسب مع خصائص المرسَل إليهم.

المملكة العربية السعودية
وزارة...............
إدارة...........

الرقم:.......................
التاريخ:.........................
المرفقات:.........................

مذكرة داخلية

إلى : ....
من : ....
بشأن : ....

بعد التحية:

....
....
....
....
....

وتقبلوا تحياتنا.

الاسم الشخصي للمرسل

الرموز

صورة إلى ....

نموذج رقم (٢): نموذج المذكرة الداخلية.

٣- التعميم:

هو «وسيلة اتصال مكتوبة يتمُّ تبادلها بين المستويات الإدارية العليا والمستويات التنفيذيــة في المنظمة. ويتضمَّــن تعليمات إدارية أو مالية أو تفســيراً لبعض النظم واللوائــح، وغالباً مــا يأخذ صفة الإبلاغ والتوجيه، ثم الاســتلام والعلــم بالمحتوى»، (مبروك، ٢٠١٧: ٣٠٢).

وممَّا سبق يمكِن تعريف التعميم بأنه وسيلة اتصالٍ مكتوبة، يحمل توجيهات وتعليمات وإيضاحات؛ لضمان سَيْر العمل وتنظيمه في وحدة إدارية أو أكثر. ويتدرج من الإبلاغ في أثناء التســليم إلى العلم بمحتواه في أثناء الاســتلام. ويُوجَد نوعان من التعاميم: التعميم الخارجي الذي يتم تداوله بين المنظمات؛ وذلك حســب الصلاحيات التي تمتلكها المنظمة المرسلة للتعميم، مثل: التعاميم الصادرة من وزارة الخدمة المدنية، أو وزارة المالية والتي تحتــوي على معلومات يُراد تعميمها على جميع المنظمات الحكومية، ويأتي على شــكل رســالة خارجية يتمُّ تمييزها بكلمة «تعميم» (نموذج رقــم ٣). والتعميم الداخلي الذي يصدر مــن الإدارة العليا أوالإدارات الإشرافية إلى الأفــراد التنفيذيين في المنظمة؛ لإيصال تعليمات وتوجيهات. ويأخذ شــكل المذكرة الداخلية، ويتمُّ تمييزه بكلمة «تعميم» بدلاً من مذكرة داخلية (نموذج رقم ٤).

المملكة العربية السعودية
وزارة ....
إدارة ....

تعميم رقم: ....
التاريـــــخ: ....
المرفقـــات: ....

الموضوع:..

سعادة/ .... المحترم

نموذج رقم (٣): نموذج التعميم الخارجي.

المملكة العربية السعودية	الرقــــم: ....
وزارة	التاريـــخ: ....
إدارة	المرفقــات: ....

تعميم

إلــى: ....

مــــن: ....

بشـأن: ....

بعد التحية:

نموذج رقم (٤): نموذج التعميم الداخلي.

٤- القرار:

عرَّفــه العيسى بأنه (٢٠١٧: ٥٢) «إفصاحُ الإدارة عن إرادتها الملزمة بما لها من سُــلطة بمقتضى القوانين واللوائــح؛ وذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً قانونياً وكان الباعث عليه ابتغاء المصلحة العامة». وقد انتقد هذا التعريف؛ لكونه أشــار فقــط إلى القرارات الصريحة دون القرارات الضمنية. مما ســبق يمكِن تعريف القرار بأنه إحدى وســائل الاتصــال المكتوبة ذات صبغة قانونيــة، وتتخــذه الإدارة بإرادتها المنفردة لإحــداث أثــرٍ قانوني يصدر في صورة تنفيذية أو في صورة تــؤدي إلى التنفيذ المباشر هدفه المصلحــة العامة. وبهذا؛ فــإن للقرار الإداري عدداً من العناصر يمكِــن إجمالها في أربعة: الأول: أنه عمل قانوني، والثاني: أنه عمل يصدره الإداري، والثالث: صدوره بالإرادة المنفردة، والأخير: أنه يترتب عليه أثرٌ قانوني.

ويتكوَّن القرار من الأجزاء التالية: (نموذج رقم ٥) معلومات القرار ويحتوي على المعلومات الأساســية المتعلقة ورقمه وتاريخه ونوعه: وزاري، أو إداري. والاســم الوظيفي لمتخذ القرار حســب الصلاحيات المعتمدة مســبوقاً بـ (إن). وتأتي بعدها الحيثيات النظامية وهو كل ما اســتند عليــه القرارُ من مواد ووثائق رســمية. ويجب كتابة عبارة (قــرر أو يقرر ما يلي) في

وسط الصفحة، ثم بعد ذلك كتابة مواد القرار الواجب تنفيذها. وغالباً ما تُكتَب على شكل فقــرات تعرض القرار ومدة صلاحيتــه، وغيرها من المعلومات التي تفيــد إجراءات تبليغه وتطبيقه، وأخيراً الاسم الوظيفي لمتخذ القرار وتوقيعه.

وقد يصدر القرارُ بمُسمَّيات مختلفة حسب الصفة الرسمية للشخص المُصدِر لذلك القرار ومركــزه في المنظمة أو في الدولة، (الســياط، ٢٠١٤). ففي علم القانون الدســتوري يُطلق على بعض الأدوات التنظيمية (الأدوات التنظيمية للإرادة الملكية)، وهي تختلف بمُسمَّياتها وحجيتها القانونية. ويمكِن التفريق بين القرارات التالية:

- **الأمر الملكي:** هو قرارٌ مكتوبٌ بطريقة مُحدَّدة يحمل توقيع الملك بصفته رئيساً للدولة في موضوع لم يُعرَض على مجلسَيْ الوزراء والشورى، وهذا أهم ما يميِّزه عن غيره من الأنواع، ومــن الأمثلة على ذلــك؛ تعيين أمراء المناطق والــوزراء ونواب الــوزراء والمرتبة الممتازة والقضاة وكبار القادة العسكريين، وكذلك إصدار الأنظمة الأساسية كنظام المناطق ونظام هيئة البيعة، وغيرها.
- **المرســوم الملكي:** هو قرارٌ مكتوبٌ بشكلٍ مُحدَّد ويحمل توقيع الملك بوصفه رئيساً للدولة في موضوع ســبق بحثه في مجلسَيْ الوزراء والشــورى، أو في مجلــس الوزراء فقط، وتمَّت الموافقة عليه؛ كالموافقة على بعض الأنظمة والاتفاقيات والمعاهدات الدولية، وغيرها.
- **التوجيه الملكي:** هو توجيهٌ من الملك يُصدِره بصفته رئيساً للدولة؛ لمتابعة أمرٍ معين، وليس له شــكلٌ محَدَّد، وغالباً ما يكون هذا التوجيه شــفهياً، إلا أنه يجب أن يتمَّ تبليغه للجهة المختصة كتابةً عن طريق الديوان الملكي.
- **الأمر السامي:** هو قرارٌ مكتوبٌ يوقعه الملك بصفته رئيساً لمجلس الوزراء، والأمر السامي ليس له شكلٌ مُحدَّد، وغالباً ما يتعلق بتوجيه السياسة العامة للدولة، وبما يحقق مصالح المواطنين، ويضمن تسيير مختلف الأجهزة الحكومية.
- **قــرار مجلس الــوزراء:** هو قرارٌ مكتوبٌ صــادرٌ عن مجلس الــوزراء يحمل توقيع رئيس المجلــس أو نائبــه؛ إلا أن هذه القرارات لا تُعَدُّ نهائيةً إلا بعــد موافقة الملك عليها، ومن الأمثلــة على ذلك ما جاء في المادة السادســة من نظــام الخدمة المدنية التي أوضحت أن تعيينــات كبار موظفي الدولة بالمرتبة الرابعة عشرة والخامســة عشرة تكون بموافقة من مجلس الوزراء وبقرارٍ منه.

المملكة العربية السعودية
وزارة..............
إدارة...........

قرار إداري رقم.................وتاريخ....................

إن مدير..

بعد الاطلاع على...

....

وبعد الاطلاع على...

وبناءً على...

قــــرر:

أولاً : ....

ثانياً: ....

ثالثاً: ....

مدير الإدارة المصدر للقرار

الاسم الشخصي

نموذج رقم (٥): نموذج القرار الإداري.

٥- التقرير:

يُعــرَّف التقريرُ بأنــه «العرض المنطقي المنظــم للحقائق والمعلومــات عن حال معينة والتي تســاعد على اتخاذ القرار ومتابعة المشــاريع والمهام» (GTN، 2018: 178). وعرَّفه أبــو النصر (٢٠١٥: ١٣١) بأنه «عملية علمية تقوم على عرض حقائق خاصة بموضوع معين، أو مشــكلة معينة، عرضاً تحليلياً بطريقة مُبسَّــطة تتضمَّن قدراً مــن المعلومات الصحيحة

والحقائق الموضوعية؛ من أجل اســتحداث نتائج مناسبة مبنية على تلك الحقائق؛ للوصول إلى اقتراحــات وحلول تتفق وهذه النتائــج». وعرَّفه عبدالباري (٢٠١٤: ٨٤) بأنه «لون من ألــوان الكتابة الوظيفية يتضمَّن وصفاً مفصلاً أو مجملاً لقضيةٍ ما أو حالةٍ معينة، ويتضمَّن كذلك حقائق ومعلومات حول حالة ما بناءً على طلبٍ مُحدَّد أو غرض مقصود. وهو أيضاً تسجيلٌ أو تدوين مختصر أو مطول كامل وشامل للمعلومات والبيانات؛ بقصد التعرُّف على السلبيات والإيجابيات؛ للرجوع إليها وقت الحاجة في التخطيط لأنشطة المستقبل».

ومما سبق يمكِن تعريف التقرير بأنه عرضٌ كتابيٌّ للحقائق والمعلومات والبيانات الخاصة بموضوعٍ ما، والقيام بعملية التحليل والتفســير، وينتج عنه التوصُّل إلى استنتاجات وتقديم توصيات أو مقترحات تتعلق بالموضوع.

وتُعَــدُّ التقارير أداةً من أدوات الاتصال الكتابي الأساســية التي تُســهِم في عملية تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء المنظمة الواحدة أو بين المنظمات بعضها مع بعض؛ فهي وسيلةٌ فعَّالةٌ لمناقشــة المواضيع المختلفة التي تســاعد على تطوير وتحسين العمل؛ لما تحتويه من توصيات واقتراحات لمعالجة المشــكلات التي تعترض الأفراد في أثناء أدائهم للعمل؛ وبالتالي تُســهِم في تحقيق كفــاءة أداء العمل من خلال توفير كمٍّ هائلٍ مــن البيانات والمعلومات؛ لمساعدة الإدارات على القيام بمهامِّهم ومسؤولياتهم الموكلة إليهم؛ إضافةً إلى كونها مستنداً رسمياً فهي توثق الأنشــطة والعمليات والأحداث المتعلقة بالعمل، وتُسهِم في التنسيق بين الأفراد لتسيير شؤون العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية. كما تساعدُ التقارير الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ودعم تنفيذ الوظائف الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، وإجراء المقارنات المتعلقة بالأداء وكشف الانحرافات والمشكلات المتعلقة بالعمل.

وحتى يمكِن الاســتفادة من التقارير كمصدرٍ مهمٍّ للبيانــات والمعلومات؛ يجب الالتزام بعناصر الكتابة الفعَّالة، بما يضمن تقديم المعلومات الصحيحة والكاملة وتحليل المعلومات بموضوعية، وبدون تحيُّز للوصول إلى اســتنتاجات واقعيــة؛ مراعياً في ذلك الصدق والأمانة العلمية في نقل المعلومات والحقائق ودِقتها لمساعدته في تقديم توصيات فعَّالة. كما يجبُ أن تكون البيانات والمعلومات ملائمةً للموضوع وشــاملةً لما يتطلبه من احتواء التقرير على كافــة المعلومات والحقائق التي تخصُّ الموضوع والتي تســاعدُ على اتخاذ القرار الســليم،

ومن المناسب استخدامُ الوسائل التوضيحية، مثل: الخرائط والرسومات البيانية وغيرها، مع ضمان الحصول على معلوماتٍ وأرقام وإحصائيات من مصادرها الموثوقة؛ مما يوثق التقرير ويساعد في الوصول إلى استنتاجات صحيحة. ويُراعَى في كتابة التقارير استخدام الأسلوب المباشر في الكتابة؛ وذلك عن طريق الكتابة بأسلوبٍ واضحٍ مع الحرص على الإيجاز غير المخلِّ بالمعنى بما يضمن اكتمال المعلومات، واستخدام لغة سليمة خالية من الأخطاء النحوية والإملائية (أبو زيتون، ٢٠١٥؛ مبروك، ٢٠١٧).

تعتمد المنظمات إعدادَ التقرير كأسلوبٍ من أساليب إنجاز العمل؛ ولذا فإنه يتمُّ إنتاج وتداول العديد من التقارير المتنوعة. وقد أشار المختصُّون إلى التصنيفات المختلفة للتقارير وفقاً لمعايير مختلفة، ويرى المختصون أن أكثر التقارير استخداماً في عمل المنظمة هي (أبو زيتون، ٢٠١٥؛ حريم وشاويش، ٢٠١٣) تقارير المعلومات، وهي التقارير التي تنقل المعلومات والحقائق عن أحداث معينة بدون تحليل أو تقديم توصيات. ويركِّز هذا النوع على نقل الحقائق كما هي، مثل: تقرير المبيعات الشهري، أو تقرير الأسعار لبعض المنتجات. هذا بالإضافة إلى التقارير الدورية التي يتمُّ إعدادها بانتظام في كلِّ فترة زمنية معينة كل أسبوع أو كل شهر؛ بهدف عرض ملخصٍ لعمليات ونشاطات المنظمة ووحداتها خلال فترة زمنية معينة. أمَّا تقارير الإنجاز؛ فهي تهدف إلى توفير معلومات عن واقع سير العمل والتقدُّم في الإنجاز في مشروعٍ أو نشاطٍ معين تستخدم المنظمات فيه تقارير الإنجاز أو سير العمل، وقد يتمُّ إعداد التقارير؛ بهدف تقديم توصيات تساعد في صُنع القرارات وحل المشكلات المتعلقة بعمليات المنظمة ونشاطاتها وبرامجها المختلفة؛ إذ تتضمَّن توصيات أو اقتراحات للتحسين أو الرقابة أو التوسُّع أو التقلص أو غيرها.

وفي حالِ رغبت المنظمة في مراجعة وفحص عملية أو نشاط معين، أو مراجعة الوضع المالي، بإمكانها استخدام تقارير الفحص لجمع بيانات أولية عن الموضوع أو بيانات لم تكن معروفة من قبل؛ وذلك بواسطة الاستبانة أو المقابلة أو الملاحظة. كما أن هنالك أنواعاً من التقارير الفنية التي تتناول بشكلٍ رئيس الكيفية التي يتمُّ بها إنتاج السلع أو الخدمات أو إنجاز العمليات. ويقوم بإعداد هذه التقارير المهندسون أو الباحثون العلميون وغيرهم ممَّن لهم علاقة بالبحث والتطوير. وكذلك التقاريرُ البحثية العلمية والتي تتناول النظم أو العمليات، كما يمكِن أن تتناول مثل هذه التقارير دراسة السوق والنشاطات التنافسية وغيرها من الموضوعات التي تهمُّ المنظمة. وهنالك نوعٌ من التقارير يختصُّ بالمناقصات

التفصيلية لتسويق المنتجات والخدمات ويُسمَّى بتقارير العروض؛ إذ يقوم مُقدِّم العرض بإعداده لتلبية الاحتياجات بطريقة أفضل من أيِّ منافس.

مراحل إعداد التقرير:

يختلف الدافع لكتابة التقرير تبعاً لهدف التقرير واحتياجات العمل؛ فقد يكون كاتبُ التقرير شخصاً - أو مجموعة أشخاص - يتمُّ تكليفه بإعداد التقرير من قِبل رئيسه بالعمل. أو قد يُقرِّر هو كتابة التقرير بمبادرةٍ منه بناءً على رغبته في إبداء رأي أو اقتراح أو توضيح موضوع معين. وأيًّا كان السببُ في كتابة التقرير؛ فإنه يمرُّ بعِدَّة مراحل لكي يخرج بجودة عالية، بدءاً من التخطيط وتحديد الهدف من التقرير وصولاً إلى الإخراج الفني له (مبروك، ٢٠١٧؛ أبوالنصر، ٢٠١٥؛ عبدالباري، ٢٠١٤).

تبدأ كتابة التقرير بالمرحلة التمهيدية للكتابة، وتُسمَّى مرحلة التخطيط، وتشمل تحديد الهدف من التقرير، وتحديد قارئ التقرير وخصائصه، ومحاور الموضوع؛ وذلك بالقراءة الواعية للخطاب الوارد من الإدارة المفوضة. وكذلك جَمْع المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع من مصادرها الرئيسية المتنوعة.

وفي هذه المرحلة يوفِّر التفكيرُ المنظم والمتعمِّق في موضوع التقرير على الكاتب الكثير من الوقت والجهد، ويضمن نجاحَ التقرير في تحقيق هدفه. وما يتطلبه ذلك من ضرورة أن يتمَّ التحديد الدقيق لهدف التقرير وفهم موضوعه عن طريق جمع الحقائق والبيانات اللازمة؛ للإلمام بكلِّ جوانب الموضوع، والاطلاع على الأنظمة أو الخطابات السابقة والتعليمات ذات العلاقة، كما يُمكِن استشارة الزملاء وذوي الاختصاص لتحديد الإطار العام للتقرير. وجَمْع المعلومات المتعلقة بالأشخاص المعنيين بقراءة التقرير وخبراتهم واتجاهاتهم حول موضوع التقرير. وتحديد نطاق التقرير سواء الزمني والمتعلق بفترة زمنية مُحدَّدة، أو المكاني المتعلق بوحدة إدارية أو منطقة جغرافية مُحدَّدة، أو نطاق التقرير الموضوعي والمتعلق بموضوعٍ معين.

ومن الضروري على كاتب التقرير معرفة المحَدِّدات المتعلقة بالتقرير، مثل: معرفة تاريخ تسليم التقرير وضرورة إعادة ترتيب الأولويات للمهامِّ المكلَّف بها؛ بما يضمن

تسـليم التقرير في الوقت المحَدَّد، ومتابعة الإجـراءات التنظيمية، مثل: صدور التكليف، صلاحيات كاتب التقرير، إصدار تسـهيل مهمة، المكافآت المعتمدة وغيرها. والاتفاق مع المعنيـين على الإجراءات التنفيذية وطريقـة العمل، مثل: تقرير الحاجة إلى المراجعة بعد كلِّ مرحلة، أو أن يتمَّ التسـليمُ دفعة واحدة، والحاجة إلى عَرْض التقرير وغيرها. وكذلك تحديـد الموارد المادية والبشرية اللازمة، والتي تشـمل تكاليف التنقل لجمع المعلومات، والتحليل الإحصائي، وتوفير المساعدة في جمع المعلومات وغيرها. ومن المهمِّ الاتفاق على الشـكل الذي سيأخذه التقرير: كتابياً أو شـفهياً، ورقياً أو إلكترونياً، مطولاً أو قصيراً، على شـكل رسـالة أو مذكرة أو مرفق بأحدهما، وغيرها من الأشكال، ومعرفة طريقة التنسيق المعتمـدة بما فيهـا نوع الخطوط المُسـتخدَمة. وفي حال تكليف فريـقٍ بإعداد التقرير؛ يجب تحديدُ المهامِّ المطلوبة من كلِّ عضو؛ بحيث يُوزِّع رئيس الفريق المهامَّ على الأعضاء، والاتفاق على طريقة العمل والتنسيق.

ومـن ثمَّ يصبح كاتبُ التقرير مسـتعداً للبَدْء بمرحلة كتابة التقرير؛ إذ يقوم بتقسـيم المحتوى إلى أجـزاء؛ يبدأ الجزء الأول من المقدمة وتكون متعلقةً بمضمون التقرير وتحتوي عـلى تعريفٍ مختصرٍ عن الموضوع، وتعرِّف القارئ بهدف التقرير ومضمونه والمنهج المتبع في كتابته. ويأتي بعدها عرض التقرير أو ما يُسمَّى بالمتن، وهو كتابة المضمون، ويشتمل على موضوعات التقرير، وهو أهمُّ جزءٍ فيه ويتوقف عليه نجاح التقرير أو فشله؛ لذلك لا بد أن يتصـف بالموضوعية والنزاهة، وأن يتمَّ فيه تجميع أكبر قدرٍ ممكنٍ من المعلومات وترتيبها وربطهـا بعضها مع بعض بصـورةٍ منطقيةٍ وترتيب الأحداث حسـب أولويتهـا وأهميتها، والتـدرُّج في عـرض المعلومات؛ بحيث تصل إلى الأكثر أهمية. وتأتي في النهاية الخاتمة والتي تتضمَّن تلخيصاً مختصراً عن الموضوع، وما تمَّ التوصُّل إليه من استنتاجات؛ بالإضافة إلى ذِكر التوصيات والمقترحات التي يرى الكاتب أهميتها في اتخاذ القرار.

وبعـد الانتهاء مـن الكتابة يمرُّ التقرير بمرحلة المراجعة الشـاملة للمحتوى؛ إضافةً إلى خلوه من الأخطـاء الإملائية واللغوية لكامل موضوعات التقريـر؛ وذلك لإخراجه بالصورة المناسـبة. ومـن ثمَّ تأتي مرحلة الإخراج الفني والشـكل النهائي، ويتمُّ فيهـا مراعاة الناحية

الجمالية للتقرير من خلال العناية بالنقاط المهمة محلَّ الإنجاز، وكذلك العناوين والتنسيقات المتميزة؛ بحيث يُعبِّر عن المضمون وبانسجام بين جميع أجزائه. وتتألف التقارير الطويلة عادةً من عددٍ من الأجزاء (عبدالباري، ٢٠١٤؛ هاينز، ٢٠١٩)، وهي:

- **الغلاف:** وظيفته الأساسية حماية التقرير من التلف، ويهدف إلى مساعدة القارئ للتعرُّف على بيانات التقرير الأساسية بدون الحاجة إلى فتحه؛ إذ يحتوي الغلاف على: عنوان التقرير، واسم الشخص أو الجهة التي أعدَّته، وتاريخ إصداره.
- **صفحة العنوان:** تحتوي على اسم موضوع التقرير، واسم المعِدِّ ووظيفته، وكذلك اسم المنظمة التي صدر منها التقرير، ورقم الجزء إذا كان يحتوي على أكثر من جزءٍ؛ إضافةً إلى اسم المدير أو الجهة أو الجهات الموجَّه لها التقرير، وتاريخ إصدار التقرير.
- **الملخص:** هو أبرز الأفكار والنقاط التي يحتويها التقرير؛ بهدف إعلام القارئ بموضوع التقرير، والمعلومات الأساسية عنه، ويقدِّم معلوماتٍ مختصرة عن التقرير ونتائجه وتوصياته، مثل: طبيعة الدراسة، واستنتاجات التقرير، وتوصيات المعِد. وقد يُكتفى به عند قراءة التقرير؛ لتوفير وقت القراءة. وتزداد أهمية الملخص عند كتابة تقرير لأكثر من قارئ ولكلٍّ منهم اهتماماته المختلفة، ولا بد من أن يتناسب طول الملخص مع طول التقرير.
- **قائمة المحتويات:** هي قائمة توضِّح كلَّ قسمٍ من أقسام التقرير مقرونةً بأرقام الصفحات التي يقع فيها، ويتمُّ ترتيبها بالترقيم التدريجي والتسلسل الهرمي؛ بحيث يَسهُل على القارئ الوصول إلى أقسام معينة مباشرةً. ويجب مراعاة كتابة مُسمَّيات الأقسام والفصول في قائمة المحتويات كما هي مكتوبة داخل التقرير، مع الالتزام بنمط ثابت في العرض.
- **قائمة الأشكال:** في حالِ احتواء التقرير على عددٍ كبيرٍ من الأشكال التوضيحية؛ يكون من المفضَّل وَضْع هذه الأشكال في قائمةٍ خاصة مع كتابة مُسمَّياتها كما هي في التقرير وأرقام صفحاتها.
- **قائمة الجداول:** هي قائمة بعناوين وأرقام الجداول الواردة في التقرير وأرقام صفحاتها، وتشبه قائمة الأشكال السابق ذكرها، وأحياناً تُوضَع القائمتان في نفس الصفحة تحت مُسمَّى قائمة الأشكال والجداول. وتفيد القائمتان في الوصول إلى الشكل أو الجدول المطلوب بسرعة.

- **قائمة الرموز أو قائمة المصطلحات:** تُستخدَم في التقارير التي تحتوي على الكثير من الرموز أو المصطلحات، وتفيد القارئ بالتعريف بالرموز أو المصطلحات المذكورة في التقرير وفهمها، بما لا يدع مجالاً للشك في مدلولاتها، وإزالة اللبس بين بعض المصطلحات والمفاهيم.
- **مقدمة التقرير:** تشمل المعلومات التي تشكِّل الإطار العام للتقرير، مثل: موضوع التقرير وخلفيتــه، الهدف من إعداده، وحــدود التقرير. ويمكن أن تشــتمل المقدمة على شرحٍ موجزٍ لأقســام أو منهج التقرير على شــكل مجموعةٍ من العناصر والأفكار تكتب بصورة فقرات، ومصادر المعلومات التي تمَّ الرجوع إليها، وأساليب جمعها، وكذلك نطاق التقرير وأبوابــه وفصوله، ولا بد من تناســبها مع حجم التقرير، ولا تتضمَّــن المقدمة النتائج أو التوصيات ولا تتضمَّن أيَّ تفاصيل أخرى.
- **مضمــون التقرير:** هــو الجزء الأهمُّ والأكبر في التقرير، ويتكوَّن عــادةً من عِدَّة أجزاء؛ إذ يُقــدِّم كافة التفاصيل والحقائق والمعلومات والمقارنات، وتتم فيه النقاشــات والتحليلات الموضوعية المتعلقة بالموضوع؛ بحيث يُترك للقارئ اتخاذ القرار المناســب حســب ما يراه من خلال هذه التحليلات. وعلى كاتب التقرير أن يراعي التسلسل المنطقي والترابط بين فقراته، وكذلك تسلسل الأحداث زمنياً أو مكانياً أو إدارياً وفقاً لتسلسل الهيكل التنظيمي.
- **الاســتنتاجات والتوصيات:** الاســتنتاجات هــي المعلومات التي تمَّ اســتنباطها من نتائج الدراســة، أو التــي توصَّل لهــا الكاتب من بيانــات التقرير، ولا بد أن تكــون نابعةً من تساؤلات التقرير والغرض منها. أمَّا التوصيات؛ فهي ما يوصي بها كاتبُ التقرير بناءً على تحليله واستنتاجاته، وتُكتَب الاستنتاجات أولاً ثم التوصيات، ويجب على الكاتب الاهتمام بكتابتهــا؛ إذ يعتمد قــارئ التقرير عليها في فهم موضوع التقريــر؛ لاحتوائها على نتيجة البحث والتوصية التي أعد التقرير بناءً عليها.
- **المراجع:** تعتمد أغلبُ تقارير العمل في محتواها على البيانات والمعلومات الناتجة عن أداء الأعمال في المنظمة، ولكن في بعض الأحيان يرغب القراء في تتبُّع المعلومات من مصادرها الأصليــة؛ لذا يكون من الــضروري ذِكْرُ المراجع. وفي بعض أنــواع التقارير مثل: التقارير الفنية المتقدِّمة أو الدراســات الإدارية المعتمدة على معلوماتٍ خارجية، مثل: دراســات الجدوى والتخطيط الإستراتيجي يكون من الضروري ذِكر المصدر الخاص بمحتوياتها. وعن طريق كتابة المراجع يمكِن تعزيز الثقة في المعلومات الواردة في التقرير ويكون دليلاً على

أمانة الكاتب في نقل المعلومات، وإعفاء له من المسؤولية عندما يتبيَّن خطأ في التوقعات المعتمدة على هذه المعلومات.

ويتــمُّ ذِكر المراجــع عادةً في نهايــة التقرير، وتتضمَّــن قائمةً بمصــادر المعلومات التي أُســتُخدِمَت في التقرير أثناء عملية الإعداد. مع الإشــارة إلى المرجع في متن التقرير. وهناك عِدَّة طرق يمكِن بها توثيق المراجع ولعل أكثرها شيوعاً نظام التوثيق وفقاً لأسلوب الجمعية الأمريكيــة الســيكولوجية (APA)، ولتوثيق كتــاب باللغة العربيــة أو الإنجليزية في قائمة المراجع بالاعتماد على هذه الطريقة يتمُّ ذلك وفقاً لما يلي (مجلة الإدارة العامة، ٢٠١٩):

اســم عائلة المؤلف أو شــهرته، اسمه الأول (ســنة النشر). عنوان الكتاب. الطبعة. الدولة/ المدينة: دار النشر.

مثال: العلي، محمد (٢٠١٨). نظم المعلومات الإدارية. ط٢. الرياض: معهد الإدارة العامة.

وفي متن التقرير يتمُّ الإشــارة إلى مصدر الاقتباس؛ فإذا كان الاقتباس عاماً؛ فإنه يُشــار له بالطريقة التالية: (العلي، ٢٠١٨). أمَّا إذا كان الاقتباس نصاً فيُذكَر رقم الصحفة أو الصفحات بعد سنة النشر مباشرةً، مثل: (العلي، ٢٠١٨: ١٥)، وفي حال وجود أكثر من مؤلف؛ يتمُّ ذِكر (العــلي والموسى، ٢٠١٩) في حال وجود مؤلفين اثنين، أمَّا أكــثر من ذلك؛ فيتمُّ ذِكر الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين، وفي المرات التالية يُذكَر اللقب للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون، ومن ثم سنة النشر (العلي وآخرون، ٢٠١٤).

وبالإمكان اســتخدام أسلوب جمعية اللغات الحديثة (MLA)، وكذلك أسلوب شيكاغو Chicago الخاص بدليل الاقتباسات والمتاح إلكترونياً. وهناك مجموعةٌ من أدوات برمجيات مديــر المراجع، مثــل: زوتيرو Zotero، تمنــح المقدرة على تخزين وتصديــر حقول المؤلف والعنوان والنشر؛ مما يجعل من السهل تنسيق قوائم المراجع والاقتباسات.

- **الملاحــق:** هــي معلومات تفصيلية غير أساســية تدعم وتكمِّل التقرير، قــد تكون مهمةً للقارئ تتيح له الاســتزادة من بعض المعلومات الواردة في التقرير، ولكن إيرادها في متن التقرير قد يؤدي إلى تشــويش ذهنه، مثل: الجداول أو الرســومات أو اســتبانة التقرير وغيرها، مع ضرورة الإشارة إليها في موضعها في التقرير.

٦- النماذج:

تُعَـدُّ النـماذج أداةً من الأدوات الأساسـية للأعـمال المكتبية التي تسـاعد على جمع المعلومـات الأساسـية اللازمـة لإدارة الأعمال بكفـاءة وفعالية؛ إذ يسـتقبل الأفرادُ خلال أعمالهـم اليومية مجموعةً كبيرةً من الوثائق التي تتطلَّب وقتـاً كبيراً لمعالجتها، والرَّد على الاستفسـارات المتعلقة بها، وتفريغ ما تحتويه من معلومات قيِّمة لحِفظها بطريقة منظمة واسـتخدامها في وقت الحاجة. كما يتطلَّب العمل المكتبـي التعامل مع أنواع مختلفة من النماذج المستخدَمة لتسجيل البيانات؛ من خلال تعبئة المعلومات المحَدَّدة فيها. فالنموذج عبـارة عـن «ورق مطبـوع ذي عناوين؛ يتـمُّ تعبئتها بخـط اليد أو عن طريـق الكتابة» (GTN, 2018: 53)، واقتصر هذا التعريف على النماذج الورقية فقط.

وممَّا سـبق يمكِـن تعريف النموذج بأنه وثيقةٌ ورقيـةٌ أو إلكترونيةٌ ذات عناوين ثابتة وحقول متغيرة فارغة؛ ليتمَّ تعبئتها من قِبل المستفيد، تُستخدَم لجَمْع البيانات والمعلومات عن المستفيد؛ لتسهيل عمليات تسجيل وعرض البيانات والمعلومات بطريقة منظمة، وتداولها والرجوع إليها وقت الحاجة. وتسـاعد النماذج الأفراد على كتابة البيانات والمعلومات التي تلبِّي حاجة العمل، كما تساعد على تنميط العمل المكتبي وتسهيله، ويمكِن من خلال ضبط الرقابة على اسـتخدامها، وتحديد المسـؤوليات والصلاحيات المتعلقة بها؛ مما يسـاعد على تحسين النظم والإجراءات وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية، (عبدالباري، ٢٠١٤).

ومع التطوُّر التقني، ومن خلال سـعي المنظـمات إلى التحول الإلكتروني وكضرورة حتمية لمواكبـة الثورة الرقميـة، وتقديم خدماتٍ تعتمدُ على الأنظمـة والبرمجيات المتعددة؛ قامت المنظـمات بتحويل النماذج الورقيـة إلى إلكترونية، وتضمينها في أنظمـة العمل الإلكترونية؛ لتُسـهِم بفعالية في تحسين خدمات الاتصال وتسهيل الوصول للمعلومات، وتبسيط إجراءات العمل وتحقيق الشـفافية، إضافـةً إلى تخفيض التكاليف. كما أن تعبئتها تكون أسـهل عن طريق الحاسب الآلي؛ لذا فالاستجابة في تعبئة البيانات تكون أكبر من النماذج الورقية، إضافةً إلى توفيرها للوقت؛ مما يُسهِم في دَعْم الموقع التنافسي للمنظمة، عن طريق توفير المعلومات اللازمة لتلبية احتياجات العمل، والتواصل مع العملاء بكفاءة. وتستخدم المنظمة عدداً كبيراً من النماذج التي تنظم الأنشطة والعمليات المختلفة، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- **وثائق الاجتماعات:** تُعَدُّ الاجتماعات أداةً فعَّالةً تستخدمها الإدارة لمناقشة المواضيع التي تؤثر على مســتويات الإنجاز في المنظمة، ونظراً لاعتمادها على الاتصال المباشر الشــفهي؛ فهــي بحاجــة إلى توثيق ما يناقش بها من مواضيع وما يُتخَــذ فيها من قرارات؛ لإعطائها الصفة الرســمية، بما يمكِّن من الرجوع إليها كمســتندٍ قانــوني. ويُقصَد بوثائق الاجتماع جميعُ الوثائق المتعلقة بالاجتماعات، والتي تُســتَخدَم في توثيقها وتسجيل وقائعها. ومن أهمِّ هذه الوثائق:

  - **بطاقة الدعوة للاجتماع:** بعد أن يتمَّ اعتمادُ عقد الاجتماع، وتحديد المعلومات المتعلقة بــه، مثل: هدف الاجتماع، مكانه، موعده، موضوعات النقاش، الأعضاء الذين يتوجَّب عليهــم الحضور، وغــيره. يتمُّ إعداد بطاقة الدعوة لإرســالها للأعضــاء قبل الاجتماع بوقتٍ كافٍ؛ بحيث يساعدهم للتجهيز له. وتتضمَّن هذه البطاقة المعلومات المتعلقة بالاجتماع (نموذج رقم ٦)، ويُرفَق معها جدول الأعمال والمذكرات والدراســات الخاصة بالموضوعات التي ستُعرَض للمناقشة.

المملكة العربية السعودية	**الرقــــم:**
وزارة.................	**التاريـــخ:**
	المرفقـات:

بطاقة دعوة لاجتماع.........

سعادة/.......... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

بناء على............

تقرر عقد اجتماع/........يوم/..........الموافق: / / ١٤هـ في تمام الساعة/..... في القاعة رقم ( ) الدور( ) لدراسة الموضوعات الموضحة في جدول الأعمال المرفق.

وتقبلوا تحياتنا.

نموذج رقم (٦): نموذج بطاقة الدعوة للاجتماع.

- **جدول أعمال الاجتماع:** هو خطةٌ مدروسةٌ مسبقاً يتمُّ تحديدُ أهدافها وتنظيمها ضِمن جدول أو قائمة؛ بهدف عرض أعمال معينة متسلسلة، يتمُّ طرحها جميعاً ضمن جلسة من النقاش. تُقدَّم فيها الأفكار والاقتراحات ويُعَدُّ جدول الأعمال أفضل طريقة للتأكُّد من أن المشاركين في

الاجتماع على دراية بالهدف من وراء الاجتماع قبل موعد الانعقاد (مبروك، ٢٠١٧). ولجدول الأعمال دورٌ كبيرٌ في إنجاح الاجتماع؛ لذا يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يُبقي الجميع في مسار معين وتمنع استهلاك الوقت في الموضوعات الأقل أهميةً.

ويحتوي جدول الأعمال على معلومات الاجتماع؛ بالإضافة إلى قائمة بسيطة وواضحة بالموضوعات الضرورية المُزمَع طرحها للنقاش على طاولة الاجتماعات والتي تحقق الهدف من عقده، مع تحديد أولوية كلِّ موضوع سيُناقش وإعطاء كلِّ بندٍ حقه. مع تحديد وقت مُحدَّد لنقاش كلِّ موضوع؛ كي لا يتجاوز حصص الوقت المحَدَّدة لموضوعات الاجتماع. كما يجب الإشارة إلى ضرورة إرفاق نسخة من جدول الأعمال مع بطاقة الدعوة للاجتماع (مبروك، ٢٠١٧) (نموذج رقم ٧)، ولا بد من ترتيب الموضوعات وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كلِّ موضوع.

اجتماع: .... رقم ( )	
سكرتير الاجتماع:	تاريخ الاجتماع:
مكان الاجتماع:	الوقت: من الساعة: إلى الساعة:

أعضاء الاجتماع:

الاسم	المسمى الوظيفي
....	....
....	....
....	....
....	....
....	....

موضوعات الاجتماع:

١. ....
٢. ....
٣. ....
٤. ....
٥. ما يستجد من موضوعات

نموذج رقم(٧): نموذج جدول اجتماع.

وقبل إعداد جدول أعمال الاجتماع يُفضَّل تجهيزُ مُسوَّدة خاصة بموضوعاته، وإرسال نسخة للأعضاء؛ لإبداء الرأي، وإضافة أية ملاحظات - إن وُجِدَت - تمهيداً لإقراره والموافقة عليه. وفي حال رأى أحدُ الأعضاء ضرورة التعديل على أيِّ بندٍ من بنود جدول الأعمال، يتعَيَّن عليه الحصول على موافقة جميع الأعضاء ومطالبتهم بالتصديق على جدول الأعمال

بشــكلٍ نهــائي. وبعد ذلك يقتصرُ عــلى الموضوعــات ذات الصِّلة بهدف الاجتــماع، وترتيب الموضوعــات حســب أهميتها وأولويتها في النقــاش والبدء في نقاش أصعــب أو أهم النقاط، مثــل: اتخــاذ القرارات وحلِّ بعض الأمور، ثم رســم الخطط في جوٍّ يســوده الهــدوء والصفاء والاســترخاء الذهنــي. كما أن اختيار الوقت المناســب لعقــد الاجتماع مهمٌّ أيضــاً؛ إذ يكون المشــاركون في حالــةٍ ذهنيةٍ يقظة؛ فمثلاً ما بين التاســعة والثانية عشرة ظهــراً، أو بعد تناول وجبــة غداء خفيفة يكونون في حالة ذهنية يقظة بين الســاعة الثانية بعد الظهر والخامســة مســاءً، ولا بد من العمل عــلى عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الإمــكان؛ للمحافظة على تركيز الحضــور. كــما أنه بالإمكان الاســتعانة ببرامج الحاســب في إنشــاء جدول الأعــمال كبرنامج MS Word, MS Excel؛ لإخراجه في شكلٍ متميز، أو استخدام برنامج MS Outlook لإرسال بنوده إلى الأعضاء عبر الإيميل وحِفظ الموعد في التقويم الخاص بكلِّ عضو من أعضاء الاجتماع.

- **محضر الاجتماع:** هو تسجيلٌ كتابيٌّ لما جرى في الاجتماع؛ بهدف التسجيل الدقيق لمجريات الاجتماع، وتوثيقها؛ لاســتخدامها مســتقبلاً. ويحتوي محضر الاجتــماع على موعدِ انعقاد الاجتــماع والحضور والمعتذريــن والمتغيبين؛ بالإضافة إلى ما تمَّ مناقشــته والقرارات التي أُتخِــذت. وتُعَــدُّ كتابة محضر الاجتماع مــن المهامِّ المكتبية التي تتطلَّــب مهارات كتابية لإتقانهــا؛ بل وتتطلب أيضاً معرفةً بالخطوات التي يجب اتخاذها لإخراج المحضر بالصورة الصحيحة، وبالشكل الذي يفيد المتغيبين عن حضور الاجتماع ويعطيهم صورةً واضحةً عما دار فيه. ويُمكِن تســجيلُ وقائع الاجتماع من خلال الكتابة الفورية، أو بواسطة التسجيل الصوتي أو المرئي، ثم صياغتها باســتخراج ما هو مهمٌّ وضروري (أبو النصر، ٢٠١٥). ولكل محضر بنود رئيســية وعناصر منظمــة لا بد أن يتضمَّنها، (نموذج رقــم ٨)، مثل: عنوان الاجتماع ويُذكَر فيه رقم الجلســة أو اســم اللجنة، وتاريخ انعقادها مُحدَّداً بذِكر الساعة واليوم والشــهر والســنة، ومكان الانعقاد؛ وكذلك المشــاركون في الاجتماع، مع ذِكر اسم رئيس الجلسة وأسماء الأعضاء الحضور بصفاتهم الوظيفية وذِكر المتغيبين بعذر أو بدون عذر. ويُفضَّل ذِكر جدول الأعمال المعَدّ مســبقاً وإرفاقه مع المحضر. بالإضافة إلى سَــيْر أعمال الاجتماع وإقرار الاجتماع الســابق كخطوة أولى لافتتاح الجلسة، يليها عرض جدول الأعمال ومناقشــة النقاط التي سيتم بحثها ونقاشــها، ثم المهام والإجراءات التي أُتخِذت

بشـــأن بنود الاجتماع، وكذلك تســجيل القــرارات والتوصيات والمهام التــي تمخَّض عنها الاجتماع. ويُكتَب في آخر المحضر ســاعة انتهاء الاجتماع، وموعد الاجتماع القادم ومكانه واسم كاتب المحضر وتوقيعه.

محضر اجتماع ....

موضوع الاجتماع:

التاريخ:	**الوقت:**	**الموقع:**

أعضاء الاجتماع:

الحضور	**المعتذرون**	**الغائبون**

البنود المدرجة على جدول الأعمال:

١.

٢.

٣.

وقد تم خلال الاجتماع اتخاذ القرارات التالية:

١.

٢.

٣.

المهام المطلوب تنفيذها

المهمة	**المسئول عن التنفيذ**	**تاريخ التنفيذ**	**الموارد المطلوبة**

التوقيع

نموذج رقم (٨): نموذج محضر اجتماع.

ولــكي يتمَكَّن مُدوِّن وقائــع الاجتماع من أداء مهمته بالشــكل الصحيح؛ عليه الجلوس بالقرب من رئيس الاجتماع لتدوين جميع المناقشــات والملاحظــات مع الحِرص على كتابة النقاط الرئيســية حسب تسلســل مناقشــتها والمقترحات المطروحة، مع الإيجاز في تدوين الملاحظات وكتابة النقاط الرئيسية فقط، وعدم التردد في مقاطعة المتحدث، بطريقة لطيفة

لاستيضاح نقطة معينة. كما عليه تسجيل أسماء جميع المشاركين بالاجتماع في حال كان عدد الحضور قليلاً. أمَّا في الاجتماعات الكبيرة؛ فيتمُّ تمريرُ ورقة على الحضور لتسجيل معلوماتهم وتأكيد حضورهم. وقد يتمُّ في بعض الاجتماعات تكليف أشخاص بمهام معينة؛ فعليه تدوين الأشخاص الذين كُلفوا في أثناء النقاش ومهامهم بالتفصيل؛ للمساعدة في متابعة إنجاز مهامهم مع كتابة آلية اتخاذ القرارات خاصةً إذا كان هنالك تصويتٌ على قرار معين. وبعد انتهاءِ الاجتماع يُحتَّم عليه كتابة موعد انتهاء الاجتماع واستكمال البيانات الناقصة بعد مراجعة المحضر ومعالجة أية أخطاء إملائية أو تنسيقية وإعادة كتابة الصيغة النهائية لمحضر الاجتماع لاعتمادها حتى يكون مرجعاً مهماً في أيِّ وقت، وقد تنتهي بعض الاجتماعات بتكليف بعض الأعضاء بمهام معينة من خلال قرارات الاجتماع. ويجب متابعة تنفيذ تلك التكليفات والقرارات والتوصيات التي وردت في المحضر مع المديرين المختصين، وعرض ما تمَّ التوصُّل إليه في الاجتماع القادم؛ لمعرفة ما تمَّ إنجازه وما لم يتم وأسباب التأخير في حالة عدم الإنجاز (نموذج رقم ٩).

جدول متابعة أعمال الاجتماعات

اجتماع:.................... **رقم:** ....

اليوم:.............................. **التاريخ:**...............................

م	الموضوع	القرار/ التصرف	المسؤل عن التنفيذ	التاريخ المحدد للإنجاز
١				
٢				

نموذج رقم (٩): نموذج متابعة أعمال الاجتماعات.

وتتميز محاضر الاجتماعات بأهميتها الإدارية، وبطبيعتها القانونية؛ غير أنها تختلف في طرق صياغتها، وكمية المعلومات التفصيلية التي تحتويها، تبعاً لاختلاف أهدافها؛ ومن بينها: (المحضر الحرفي، ويُستخدَم هذا النوع في تقارير المحاكم، وضرورة توثيق الكلام حرفياً، ومحضر الاتفاق وفيه تُسجَّل فقط النتائج الأساسية التي تمَّ التوصُّل إليها، ولا تُكتَب النقاشات التي جرَت، وعادةً ما يُستَخدَم هذا النوع في محاضر الاجتماعات العامة السنوية؛

فالمهم هو كتابة الصياغة الدقيقة لأيٍّ قرارٍ يتمُّ الاتفاق عليه. بالإضافة إلى المحضر السَّردي؛ حيث يكون ملخصاً دقيقاً يضمُّ جميع المناقشات التي جَرَت خلال الاجتماع، والقرارات التي أُتخِذت والمهام الموكلة والإجراءات التي ستُتخَذ.

نماذج الاتصالات الهاتفية:

يستخدم الأفرادُ في المكتب نماذج مختلفة لتدوين معلومات الاتصالات الهاتفية، وبخاصة معلومات الاتصال الخاصة بالمدير في حال عدم تواجده في المكتب؛ إذ يتمُّ استقبال الاتصالات بلباقة، مع القيام بتدوين وتوثيق الاتصالات الهاتفية الواردة والصادرة؛ لتكون بمثابة قاعدة بيانات يمكن الرجوع إليها مستقبلاً، مع ضرورة تحرِّي الدقة في أثناء تدوين الرسائل الهاتفية، والتأكُّد من البيانات والأرقام، والطلب من المتصل إيضاح النقاط غير المفهومة. وذلك باستخدام نماذج مُخصَّصة لهذا الغرض، مثل:

- **نموذج رسالة هاتفية واردة** (عندما كنت خارج المكتب)**:** ويُستخدَم عند ورود اتصال هاتفي في غياب المدير؛ إذ يتمُّ تدوين جميع المكالمات المهمة التي ترد لمكتبه. ومعلومات المتصل وبياناته وسبب الاتصال، (نموذج رقم ١٠).

التاريخ: **الساعة:** **صباحاً:** ☐ **مساءً:** ☐

عندما كنت خارج المكتب اتصل بكم:

الأستاذ:..............(اسم المتصل)............

جهة العمل:...

رقم الهاتف:...

اتصل بكم هاتفيا: ☐ **الساعة:**....................

يرجو الاتصال به: ☐ **الساعة:**.......................

سيعاود الاتصال بكم: ☐ **الساعة:**........................

يرغب في مقابلتكم: ☐

أخرى: ....

نص الرسالة:

....

....

توقيع السكرتير: ....

نموذج رقم (١٠): نموذج رسالة هاتفية واردة.

- **نموذج سجل الرسائل الهاتفية الواردة:** في حالة ورود اتصالٍ هاتفي مهم؛ يقوم الموظف بتعبئة نموذج للرسائل الهاتفية الواردة، ويُعَدُّ سجلاً تاريخيًّا للاتصالات الهاتفية يُستخدَم في حال احتياجه. وهذا السجل يشمل بيانات المتصل وما تمَّ بشأن الاتصال (نموذج رقم ١١).

نموذج سجل الرسائل الهاتفية الواردة						
م	اليوم والتاريخ	الساعة	اسم المتصل	عنوانه ورقم الهاتف	موضوع الاتصال	نتيجة الاتصال

نموذج رقم (١١): نموذج سجل الرسائل الهاتفية الواردة.

- **نموذج سجل الرسائل الهاتفية الصادرة:** في حالة تصدير وإجراء اتصالٍ هاتفي؛ سواء في غياب المدير أو في حضوره. يتمُّ تدوين كافة بيانات الاتصال الصادر في هذا النموذج. وهو عبارة عن سجل يحتوي على معلومات عن الاتصال والهدف من الاتصال، وماذا تمَّ بشأن معالجة ذلك الاتصال، (نموذج رقم ١٢).

نموذج سجل الرسائل الهاتفية الصادرة						
م	اليوم والتاريخ	الساعة	اسم المتصل به	عنوانه ورقم الهاتف	موضوع الاتصال	ملاحظات

نموذج رقم (١٢): نموذج سجل الرسائل الهاتفية الصادرة.

نماذج الزيارات:

يتردد على المنظمات الكثيرُ من الزوار والمراجعين؛ بغرض متابعة معاملاتهم. والتعامل الفعَّال مع هذه الزيارات يُسهِم بشكلٍ كبيرٍ في أداء مهامهم على الوجه الصحيح بما يحقق

الأهداف التي تسعى إليها المنظمات. وتُستخدَم عِدة نماذج لتسجيل تلك الزيارات وتوثيقها لتكوين قاعدة معلومات متكاملة للزوار والمراجعين يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

- **نموذج سجل الزيارات:** هو عبارة عن سجل يكتب فيه زوارُ المنظمة المهمين مرئياتهم عن زيارتهم للمنظمة وللشـخص المسؤول؛ بالإضافة إلى كتابة بعض الملاحظات الإيجابية التي تُوحِي بالانطباع الحسن عن المنظمة، (نموذج رقم ١٣).

نموذج سـجـل الزيارات

اليوم والتاريخ	اسم الزائر	المسمى الوظيفي	العنوان والهاتف	ما تم خلال الزيارة

نموذج رقم (١٣): نموذج سجل الزيارات.

- **نمــوذج بطاقة زائر:** أمَّا إذا رغب أحدُ الــزوار بمقابلة المدير أو مَنْ ينوب عنه وليس لديه موعدٌ مُســبَق؛ يُعطَى نموذج (بطاقة زائر)؛ وذلك لتعبئــة بيانات النموذج، ومن ثم تُعرَض على المدير لإبداء رأيه في هذا الشأن، (نموذج رقم ١٤).

بطاقة زائــــر

اســـــم الزائــــــــر:

المسمى الوظيفي:

سـبب الزيــــــارة:

....

....

رأي الرئيس:

....

....

نموذج رقم (١٤): نموذج بطاقة زائر.

أنواع أخرى للاتصال الكتابي:

تستخدم المنظمات، النشرات والمطويات والكتيبات في التواصل مع عملائها؛ بهدف شرح سياسات معينة، أو تزويدهم بالمعلومات والإرشادات، أو التعريف بخدمات جديدة، وغيرها من الأغراض الأخرى. ويجب صياغة هذا النوع من وسائل الاتصال الكتابي بدقة؛ لكي تحقق الهدف منها، مع مراعاة خصائص الفئة التي تستهدفها المادة المنشورة. وتتعَدَّد وسائل نشر هــذه المواد؛ فقد يتمُّ طباعتها ورقيــاً، أو يتم نشرها إلكترونياً عبر موقع المنظمة مثلاً، أو في حساباتها الرسمية في وسائل التواصل الاجتماعي. ومن هذه الأنواع، (عبدالباري، ٢٠١٤):

- **الإعلانات:** هــي الكتابة للتزويد بالمعلومات أو الآراء أو الترويج للمنظمة، ويأخذ الإعلان أشكالاً مختلفةً باستخدام النص والصورة؛ بهدف إقناع القارئ باتخاذ إجراء معين أو اتباع وجهة نظر معينة، كما تُســتخدَم لتوجيه الســلوك. ويتكوَّن الإعــلان من مجموعةٍ من العناصر، تتضمَّن المعلومات الخاصة بالمنظمة وموضوع الإعلان والهدف منه.
- **المنشورات:** (مايكروسوفت: ٢٠١٩) تُعَدُّ شكلاً من أشكال الإعلانات الورقية أو الإلكترونية. تُوزَّع على نطاقٍ واســعٍ؛ للوصول لأكــبر عددٍ من القراء، وتُعَــدُّ الأفضل لنشر المعلومات على نطاقات صغيرة؛ لتكلفتها البســيطة. ويُســتخدَم Microsoft Publisher وهو أحد تطبيقــات حزمة Office المكتبية؛ لإنشــاء المنشــورات الدعائيــة، والملصقات، وبطاقات العمل، وبطاقات الدعوة، والكتيبات، والمطويات، وغيرها الكثير من المنشورات.
- **الكتيبــات:** تحتوي على معلوماتٍ سريعة مختصرة عــن جانب مُحدَّد في المنظمة؛ بغرض إعطــاء معلومــات تفصيلية، وهي أكثر تفصيلاً من النشرة؛ تســتهدف الأشــخاص الذين يهتمون بمعرفة هذه المعلومات. تُطبَع بغرض الاحتفاظ بها؛ لذا فهي أكثر كلفةً في الطباعة وأكثر تعقيداً في تصميمها، ولا بد أن يكون جاذباً من حيث طريقة تقديم المعلومات فيها وألوانها والصور التي يمكن أن تحتويها.
- **النشرة الإعلامية:** هي إصدارٌ يُوزَّع بانتظام، يحتوي عادةً على رســائل إخبارية للإعلام عن أحداث يومية أو أســبوعية أو حتى شــهرية. يتمُّ نشرُ العديد من الرســائل الإخبارية في المنظمات لتوفير معلومات تخصُّ اهتمامــات العملاء أو الأفراد، مثل: الأخبار، والأحداث القادمة للمنظمات ذات الصِّلة؛ إضافةً إلى معلومات الاتصال.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوءِ ما ورد في الفصل حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- يُعَدُّ الاتصال الكتابي من أهمِّ وســائل الاتصال في مجال الأعمال؛ لما يحتويه من كمٍّ هائلٍ من البيانات والمعلومات. (   )

....

٢- تتسبَّب الاتصالات الكتابية في ضياع أوقات الكثير من الموظفين. (   )

....

٣- لا يمكِن الحفاظ على سِرية المعلومات في المراســلات الكتابية؛ وذلك بسبب إمكانية الاطلاع عليها من غير ذوي الصلاحية. (   )

....

٤- لتحقيق مبدأ الإيجاز؛ لا بد من الكتابة المباشرة؛ لأنها تساعد على فهم الرسالة. (   )

....

٥- عــلى الكاتب التركيزُ على احتياجات القارئ؛ لبنــاء علاقة ودية معه وخلق صورة ذهنية إيجابية حسنة عن المنظمة التابع لها. (   )

....

التمرين الثاني:

في القائمـة التالية بعض العبارات التي تحوي أكثر الأخطاء الإملائية الشـائعة، المطلوب تصحيح تلك العبارات بعد تدارك الخطأ الإملائي:

الخطأ الإملائي الشائع	العبارة الخطأ	تصحيح العبارة
الخلط بين همزة الوصل والقطع	إستشار المدير نائبه	
الخلط بين تاء التأنيث المربوطة والهاء	قام عدد من ولات الأمر بزياره المدرسة	
الخلط بين كتابة الضاد والظاء	حضر المدير أحد موظفيه عن المشاركة	
الخطأ في كتابة الهمزة المتوسطة	التفائل والشغف مطلوب في العمل الإداري	
الخطأ في كتابة الهمزة المتطرفة	قد يحمل الموظف عبئً كبيراً	

أسئلة للمناقشة:

١- ما هي أبرز الصعوبات التي يواجهها الكاتب في أثناء كتابة الرسالة؟ وكيف يمكِن التغلب عليها؟

٢- تُعَدُّ الرِّســالة الخارجية والمذكرة الداخليــة من أهمِّ أنواع الاتصال الكتابي. ما هي أوجه الشبه والاختلاف بينهما؟

٣- تُعَدُّ مهارة تدوين الملاحظات مهارةً مهمةً في الاتصال الكتابي. اختر أسلوبين من أساليب تدوين الملاحظات كمثال يوضِّح أهمية تلك المهارة.

حالة تطبيقية

يعمــل «أحمد» مديراً لإدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات. ونظراً لكثرة متطلبات العمل وكثرة الأعمال الكتابية، وحاجته إلى موظف يقوم بالأعمال المكتبية الحالية وتطويرها؛ فقــد نشر إعلاناً في مواقع طلبات التوظيف. وبعد أســبوع تقــدَّم إليه مجموعةٌ كبيرةٌ من طالبي العمل ووقع الاختيار على «خالد» حديث التخرُّج من الجامعة قســم إدارة الأعمال؛ لما يتمتع به من مستوى أكاديمي ممتاز؛ ولكنه يفتقر إلى الخبرة في الأعمال المكتبية.

وفي أول يــوم عمل للموظف «خالد»، طلب منه مديره «أحمد» كتابة مذكرات داخلية متعلقة بالعمل؛ إضافةً إلى إعداد رسالة لإحدى المنظمات المختصَّة بشأن التقديم على طلب تصريح خاص لإقامة فعالية في المنظمة.

احتار «خالد» في طريقة الكتابة ومحتواها. بالرغم من أن مديره «أحمد» قد سهَّل عليه المهمة وأعطاه نماذج لخطابات سابقة؛ ولكنها لموضوع مختلف تماماً.

أسئلة للمناقشة:

١- ما هي المشــكلة الرئيسية التي تشــتمل عليها الحالة؟ وما هي المشكلات المترتبة عليها والتي تسبَّبت فيها؟

٢- بافــتراض أنك «أحمد» ما هي المبادئ الصحيحة للكتابة الإدارية الفعَّالة التي ستســاعد «خالد» على الكتابة الصحيحة؟

٣- اقترح على «خالد» الحلول التي ستساعده على تطوير مهاراته الكتابية.

الفصل الرابع

الاتصال الإلكتروني

أثــرت التطــوُّرات المتلاحقة لتقنيــة المعلومات والاتصــالات على أســاليب الاتصال في المنظــمات؛ إذ اضطرت هذه المنظــمات على اختلاف مجالاتها وأنشــطتها لإعادة النظر في طــرق الاتصال التنظيمي في بيئة العمل، والاســتفادة مما توفره من مزايا بإنشــاء منصات عمل إلكترونية لتقديم الخدمات والمعلومات وتشجيع العملاء على التواصل معها إلكترونياً، وضمان السرعة والدقة في أداء العمل، وتقديم خدمات متميزة لبناء علاقات مستمرة معها والمحافظة عليها (فرجاني، ٢٠١٩).

أمَّا على الصعيد الداخلي للمنظمة؛ فقد أسهمت تقنية الاتصالات الحديثة في بناء نظام اتصــال إلكتروني فعَّال بين أفراد المنظمة باســتخدام آخر ما توصلــت إليه التقنية الحديثة، وأتاحت خيارات متعددة من أســاليب التواصل؛ مما أسهم في زيادة معدلات الكفاءة ورفع مستويات الجودة في الخدمات المقدَّمة.

مفاهيم في الاتصال الإلكتروني:

يُعَــدُّ الاتصال الإداري عصبَ العمليــات الإدارية ومتطلباً حتميــاً لأيِّ تنظيم، ومتى ما كان الاتصــال واضحــاً وتتدفق فيه المعلومات بانســيابية داخل قنــوات الاتصال؛ فإن ذلك سيُســهِم بفعالية في كفاءة الأداء. ومع ظهور البيئة الإلكترونية الجديدة التي وفرت قنوات اتصال تتصــف بالمرونة والإتاحة والكفاءة؛ ظهر ما يُســمَّى بالاتصال الإلكتروني، وقد عرَّفه عبــوي (٢٠١٥: ١٢٦) بأنه «القــرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة». كما عرَّفته منظمة IGI الناشر الأكاديمي العالمي (igi-global, 2019) بأنه «القدرة على التواصل من خلال وسائل إلكترونية بحتة؛ مما يلغي الحاجة إلى الاتصال المباشر، وبغض النظر عن الموقــع الجغرافي بين أطراف الاتصال». وعرَّفته الأرياني (٢٠١٩: ٤٢) بأنه «عملية الاتصال والاســتقبال من خلال وســائل الاتصال الرقمية المختلفة، متضمنةً شبكات الاتصال المختلفــة التــي تربط مكوِّنات المنظمــة بعضها مع بعض من ناحيــة، وتربط المنظمة مع الخارج من ناحية أخرى».

مما سـبق يمكِن تعريف الاتصال الإلكتروني، بأنه الاتصال الذي يحدث باسـتخدام أداة تقنية إلكترونية تتوسَّـط طرفي الاتصال؛ بهدف التبادل الإلكتروني للمعلومات عبر المسافات من خلال الأنشطة والوسائل المتعلقة بعملية الاتصال. ويتكوَّن الاتصال الإلكتروني من نفس عناصر عملية الاتصال التقليدي، وهي: المرسِل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، التغذية المرتدة، ولكن الاختلاف يكمُنُ في ثراء الوسيلة، وإمكانياتها المتعددة.

خصائص الاتصال الإلكتروني:

تُعَدُّ الوسـائط الإلكترونية هي الأسـاس الذي يقوم عليه الاتصـالُ الإلكتروني؛ إذ ترتبط بشـبكات الاتصال الإلكترونية الداخلية والخارجية؛ للقيام بنقل المعلومات والبيانات بكافة أشكالها النصية أو الصوتية أو الرسومات والصور وغيرها داخل المنظمة أو خارجها. وفتحت تقنية المعلومات والاتصالات أبواب الاتصال والتفاعل والتنوع بين أطراف الاتصال، وشكَّلت خصائص جديدة للاتصال (سـكري، ٢٠١٦؛ أبو عيشة، ٢٠١٤)؛ وذلك بضمان السرعة الفائقة في نقـل البيانـات والمعلومـات، فكلما ارتفع معدل نقل الوسـيط وزادت كفـاءة الاتصال الإلكتروني؛ مكَّنت من سرعة الحصول على المعلومات المتاحة على الشـبكة والمحدَّثة بسرعة وسـهولة، ووفرت المساحة التي تتسع لنقل وتخزين كميات ضخمة من البيانات، وباعتماد الاتصـال الإلكتروني؛ أمكن القيام بعملية الاتصال بين مختلـف الأطراف بدون تأثير لبعدَيْ المكان والزمان؛ من خلال إنشـاء الاتصال وإرسـال المعلومـات إلى المتلقي بغض النظر عن موقعه الجغرافي، وفي الوقت الذي يناسـبه. بالإضافة إلى القدرة على اسـتخدام الوسـائط المتعددة، مثـل: دَمْج النصوص والرسـوم والصور الثابتة والمتحركـة، والأصوات والتأثيرات المختلفة لتوصيل الأفكار والمعاني؛ مما أسـهم في تحسـين الاتصال وإثراء المعلومات، وساعد على اكتساب المهارات والخبرات والمعرفة.

أهمية الاتصال الإلكتروني:

يتصـف الاتصال الإلكتروني بالتفاعلية وقدرة المتلقي على إدارة عملية الاتصال عن بُعْد، والتمكُّن من نقل رَدَّة الفعل إلى المرسِل، وبهذا مكَّنت الأفراد في المنظمة من تبادل المعلومات والآراء والخبرات، وكذلك الاسـتفادة من آراء العملاء في تحسين أداء العمل؛ وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدَّمة، وكذلك سـهولة الاسـتخدام؛ بحيث لا يتطلب استخدامها بذل أيِّ

جُهْـد عضـلي أو ذهني لفهم أو اسـتيعاب كيفية الحصول على المعلومات. ولقد سـهَّلت التقنية لأطراف الاتصال تبادل الرسـائل فيما بينهم، مع إمكانية إرفاق المعلومات الإضافية، ورَبْط الموضوعات الحالية بموضوعات تاريخية سـابقة؛ بغـرض الوصول إلى الفهم المتبادل بينهم. ولا بد من انخفاض تكاليف الاسـتخدام مقارنةً بالطرق التقليدية في الاتصال؛ فكل ما يحتاج إليه الاتصال هو الارتباط بالشـبكة، والتنوع وتعَدُّد القنوات الاتصالية من خلال المواقع والتطبيقات ومنصات التواصل الاجتماعي وغيرها.

كما أنه من الضروري أن تدعم الوسائط الإلكترونية التحوُّل الرقمي، وتترجم كلَّ الوسائل التقليدية إلى بيانات رقمية يمكِن الوصول إليها من خلال الحاسـب الآلي؛ لتتمكن المنظمات من تحويل أرشـيفها الورقي إلى إلكتروني يمكن معالجته وتداوله بصورة تمكِّن من الاستفادة من خصائص الاتصال الإلكتروني.

كلُّ هذه الخصائص التي يحققها الاتصال الإلكتروني؛ جعلته يُسهم بفعالية في دعم العمل الإداري داخـل المنظمـة، ويوفر قنوات اتصال سـهلة تتصف بالمرونة، بـين جميع مَنْ لهم علاقة بالمنظمة داخلها وخارجها؛ مما يُسـهِم في تمكين الإدارة من إرسال التوجيهات والأوامر والتقارير إلكترونياً إلى الأفراد، وتسـهيل متابعة العمـل وتقديم التغذية المرتدة دون التقيد بوقت العمل أو مكانـه (الأرياني، ٢٠١٩)، وتمكينهم من الدخول إلى الأنظمة والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، عن طريق تسهيل عملية تبادل المعلومات بين الأفراد في المنظمة، باسـتخدام قواعد المعلومات للحصول على احتياجات أداء العمل وفق الصلاحيات المعتمدة؛ بالإضافة إلى التأثير الإيجابي في تحسـين العلاقات مع العملاء عن طريق تزويدهم بالمعلومـات التي تلبِّي احتياجاتهم، مثل: معلومات حول الخدمات المقدَّمة إليهم، والإجابة عن استفساراتهم، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل المستمر مع العملاء.

أساليب الاتصال الإلكتروني:

يعمل الاتصال الإلكتروني على توفير بيئة اتصال فعَّالة في المنظمة، عن طريق توفير عددٍ من القنوات التي تحقق كفاءة نقل وتبادل المعلومات بين إدارات المنظمة، وكذلك الاتصال الخارجي مع المتعاملين معها. وتمثِّل الشبكات العصب الأساسي في هذه العملية؛ فهي تربط جميع أطراف الاتصال في المنظمة، عبر أسـاليب اتصال تحقق احتياجات العمل، وتسـاعد

عـلى إنجاز المهام؛ بالاسـتفادة من الإمكانيات التي توفرها التقنيـة الإلكترونية، ومن هذه الأساليب، (انظر الشكل رقم(٢-٢)):



شكل رقم (٢-٢): أساليب الاتصال الإلكتروني.

البريد الإلكتروني:

غيَّر البريد الإلكتروني من طريقة تبادل المكاتبات الإدارية، وتضاءل دورُ إجراءات الإرسال البريديـة التقليدية، وبعض الأجهزة المخصَّصة لتبادل الوثائق، مثل: الفاكس؛ وذلك لما وفره من إمكانيات لا حدود لها في إرسال واستقبال الرسائل المختلفة المدعومة بالوسائط الرقمية. وقد عرَّف الجبالي (٢٠١٦: ٣٩) البريد الإلكتروني بأنه «تبادل الرسـائل والوثائق باسـتخدام الحاسوب». كما عرَّفه علم الدين (٢٠١٤: ١٢٨) بأنه «نظامٌ لتبادل الرسائل بين مُستخدِمي الإنترنت، ويُطلَق عليه E-mail» وهي اختصار لـ Electronic mail.

وممَّا سبق يمكِن تعريف البريد الإلكتروني بأنه نظامٌ للتراسل الإلكتروني بين طرفين أو أكثر باستخدام الأجهزة الرقمية، مثل: إرسال النصوص، أو الرسومات، أو الملفات الصوتية وغيرها بالإضافة إلى إتاحة العديد من الخيارات لتلك المراسلات كحِفظها وتحريرها وطباعتها وغيره.

يُعَدُّ البريد الإلكتروني من أكثر خدمات الإنترنت استخداماً؛ وذلك لسهولة استخدامه وكلفته المنخفضة وسُرعته الفائقة، كما أنه يمكِّن من إرفاق ملفات ووسائط متنوعة مع الرسائل؛ وبهذا

يحصل التفاعل المشــترك بين المرسِــل والمستقبل. ويُســتخدَم البريد الإلكتروني كوسيطٍ مساعد وحيوي للمراســلات خارج وداخل المنظمات بجميع قطاعاتها؛ بالإضافة إلى استخدامه كوسيط للدعاية للمنظمات، وقناة لاستقبال الملاحظات والمقترحات، وغيرها من الوظائف والأدوار التي يؤديها. ولضمان استخدام البريد الإلكتروني بفعالية ومهنية؛ لا بد من معرفة قواعد الاستخدام الصحيح، سواء عند إنشاء رسالة أو تلقيها، (أبو زيتون، ٢٠١٥؛ مبروك، ٢٠١٧).

فعند إنشــاء رســالة لا بد من تحديد الهدف من إرســالها وصياغتها بعبارة بســيطة في حقل الموضوع؛ لكي يعطي القارئ الاســتعداد الكافي لفهم محتواها. وتحديد اسم أو أسماء المســتلمين والتأكُّــد من أنهم معنيون بموضوع الرســالة، مع الانتبــاه إلى التهجئة الصحيحة للأســماء وخاصةً في حال تشــابهها. وإذا كان هناك شخصٌ أو أشــخاص يهمُّهم الاطلاع على محتوى الرسالة وغير معنيين مباشرةً بالاستجابة لما جاء فيها؛ يتمُّ استخدام حقل إرسال نسخة وبإمكان كلِّ مســتلم رؤية جميع المســتلمين. وفي حالة رغبة المرسِــل في حماية خصوصية المســتلمين أو إرســال بريد إلى مجموعةٍ لا يعرف أعضاؤها بعضهم بعضاً بإمكانه استخدام حقل نســخة مخفية لإخفاء عناوين البريد الإلكتروني لكلِّ مســتلم، وكذلك للحَدِّ من البريد العشوائي المزعج؛ فيتمُّ إضافة عناوين بريدية لإرسال نفس الرسالة لهم ولكن هذه العناوين لا تظهر للآخرين.

وفي بداية الرســالة؛ لا بد من الحِرص على كتابة الاســم الوظيفي للشخص أو الأشخاص المرسَلة لهم الرسالة، مع استخدام الألقاب حسب المنصب، ثم بَدْء الرسالة بالتحية الافتتاحية؛ لما لها من أثرٍ إيجابي على العلاقات بين الطرفين. وصياغة النصِّ بالتركيز على الهدف الأساسي من الرســالة، مع مراعاة خصائص الكتابة الإلكترونية؛ من حيث: الكتابة بالأســلوب المباشر، وضرورة التقيُّد بالقواعد الإملائية والنحوية، واســتخدام علامات الترقيم، والتنسيق الصحيح وغيرهــا. وإنهاء الرِّســالة بالتحية الختامية، مع كتابة الاســم الوظيفي للمرسِــل، وتوقيعه الإلكــتروني إن وُجِــد. وفي حال إرســال ملفــات كمرفق داخل البريد الإلكــتروني؛ لا بد من التحقق من تضمين المرفق مع الرسالة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة ذِكر وجود المرفق في نص الرسالة. أمَّا في حال إرفاق ملفات كبيرة الحجم؛ فمن المفضَّل استخدام أحد برامج الضغط لتقليل حجمها وضمان سرعة التحميل.

وعند اســتلام الرسالة يحرص المرسِل على سرعة الرَّد على الرسالة المستلمة قدر الإمكان؛ مــما يعطي الانطبــاع الجيد لدى المتلقي، كما يجب الحذر عنــد اختيار حقل الرَّد أو حقل الــرد للكل، وأن يكون ذلك وفقاً لاعتبارات منطقية تخدم الغرض من الرَّد. وكذلك الاختيار الصحيح من بين حقلي الرد أو حقل إعادة التوجيه؛ ففي بعض برامج البريد الإلكتروني؛ فإن حقــل الرد لا يمكِّن من إرســال الملفات المرفقة؛ بل يمكِّن فقــط من تبادل النصوص والآراء، وعند الحاجة لإرسال الملفات يجب إرفاقها من جديد، أو اختيار حقل إعادة توجيه ومن ثم تحديد المستلمين. وعند استلام رسالة بطريق الخطأ يُفضَّل تحويلها إلى العناوين الصحيحة، أو إعادتها إلى المرسِل، واتباع المنطقية في الرَّد ومراعاة خصائص الكتابة الإلكترونية في ذلك.

من المهمِّ لإدارة ملفات البريد الإلكتروني أن يقوم المستخدِم بالتعرُّف على جميع ملفات البريــد ووظائفها، والتعامــل معها باحترافية والعمل على تصنيف الرســائل. فمجلد الوارد يستقبل جميع الرسائل الواردة ومرفقاتها؛ لذا يجب التصرف الفوري حيال الرسائل الواردة إمَّا بالرَّد أو الحذف أو نقلها لملفات تخصُّها تسهيلاً للرجوع إليها، أو بإعادة توجيهها للمختصين. أمَّا مجلد الرســائل المرسَلة فتتركَّز مهمته في حِفظ جميع الرسائل المرسَلة ومرفقاتها، ويمكن إدارة هذا المجلد من خلال الاحتفاظ بالرســائل المهمة فقــط، أو نقلها للمجلدات الخاصة بموضوعها، وبالإمكان تعطيل خاصية الحفظ التلقائي للبريد المرســل. وعند رغبة المرسِل في حفظ المســتندات التي كُتبَت ولم ينتهِ منها، أو لم يَحِن الوقت لإرســالها؛ بإمكانه استخدام مجلد المسوَّدات. كما أن مجلد البريد الصادر يحفظ الرسائل التي تمَّ إرسالها، وكذلك التي لم تصل للمتلقي بســبب تعطل الشــبكة، أو عدم توفرها؛ إذ يتم الإرسال تلقائياً حال توفر الشــبكة. ويحتوي مجلد البريد العشوائي على جميع الرســائل المزعجة والرسائل الدعائية، وبالإمــكان برمجــة إعدادات هذا المجلد للحــذف التلقائي. أمَّا مجلــد العناصر المحذوفة؛ فيحتفظ بجميع الرسائل المحذوفة؛ وذلك لإعطاء الفرصة لاسترجاعها أو حذفها نهائياً.

يُعَدُّ تصنيف الرسائل من أهمِّ الطرق للتعامل مع البريد الإلكتروني؛ إذ يساعد على إنشاء نظام حِفظ للرسائل حسب طريقة كلِّ مستخدِم؛ وذلك للرجوع إليها بسهولة وقت الحاجة. فيمكِن تصنيف الرســائل حسب الموضوع، أو حسب اسم المنظمة، أو اسم الشخص المرسل أو حســب المشروع أو أيِّ تصنيفٍ يراه المستخدِم حسب احتياجه. كما أنه بالإمكان إعطاء

ألوان خاصة حسب التصنيف لتمييز الرسائل بعضها عن بعض خاصةً إذا كان المستخدِم يستقبل الكثير منها.

قوائم الأخبار:

تُعَدُّ قوائم الأخبار من أساليب الاتصال الإلكتروني التي تربط جميع أطراف الاتصال في المنظمة، وتحقق احتياجات العمل، وتساعد على إنجاز المهام. فهي عبارة عن نظام إلكتروني يمكِّن مجموعةً من الناس الذين تربطهم اهتمامات مشتركة من الاجتماع - افتراضياً - لتبادل الآراء والأفكار أو البحث عن المساعدة. يمكِّن هذا النظام من استعراض كافة المجموعات واختيار ما يلائم احتياجاته، كما يمكِّنه من الاطلاع على الرسائل الموجَّهة لمجموعاته المفضلة، وإرسال رسائل بريد إلكتروني للإدلاء برأيه في الموضوعات المطروحة للنقاش (علم الدين، ٢٠١٤). ومن أكثر أشكال هذه المجموعات شيوعاً القائمة البريدية وقوائم المناقشة، وبغض النظر عن تقنياتها وآلياتها، تعمل على إتاحة الفرصة للأفراد في المكتب للاشتراك فيها والاستفادة من الموضوعات المطروحة والمناقشات، بدون الحاجة إلى إضافة العناوين، (السكارنة، ٢٠١٧). وغالباً ما تقوم المنظمة، ممثلةً بإدارة تقنية المعلومات المسؤولة عن حسابات البريد الإلكتروني بإنشاء قوائم تضمُّ أفراداً تربطهم علاقة عمل، مثل: أفراد قسم معين، أو أعضاء فريقٍ ما؛ بغرض توفير بيئة تضمن تواصلهم الفعَّال دون الحاجة إلى إدخال عناوينهم البريدية في كلِّ مرة؛ مما يمكِّنهم من مناقشة الموضوعات ذات الاهتمام المشترك، وتبادل الآراء والمقترحات، ومعالجة المشكلات التي قد تطرأ. كما يمكِن للأفراد إنشاء قوائم للمناقشة خاصة بالعملاء أو بالزملاء في العمل لمناقشة الموضوعات التي تهم كلَّ الأطراف. وقد تستخدم بعض المنظمات هذه القوائم لأغراض تسويقية لعرض الخدمات والمنتجات، والتزويد بالفعاليات أو المعلومات التي تهمُّ أعضاء القائمة شرط الحصول على موافقتهم، وإلا ستُعَدُّ رسائلهم من ضِمن البريد العشوائي.

وسائل التواصل الاجتماعي:

مع ظهور الجيل الثاني للويب، أو ما يُعرَف باسم ويب ٢,٠، وزيادة سرعته، وشيوع استخداماته من قِبل كلِّ شرائح المجتمع. ظهرت التطبيقات المختلفة التي استفادت

من هذه الظروف المواءمة في إقامة شـبكة من الاتصالات الفعَّالة بين الأفراد على المسـتوى الشـخصي، أتاحت لهم التواصل في بيئة مجتمع افتراضي تجمعهم اهتماماتهم وانتماءاتهم. وبعـد النجاح الذي حققته هذه التطبيقات؛ اتجهت العديدُ من المنظمات إلى اسـتخدامها للتواصـل مع العملاء والتعـرُّف على آرائهم، وتقديـم معلومات لهـم، وإحاطتهم بأخبار المنظمة وأنشطتها.

ويُقصَد بوسـائل التواصل الاجتماعي «حلقات اجتماعية بين الأهل والأصدقاء أو غيرهم، يتـمُّ التواصل فيها عـبر الإنترنت، يتبادلون فيها اهتماماتهم المشـتركة التي تتضمَّن مواضيع خاصة وعامة من: كتابات وصور وفيديو ودردشات وتعارف» (مبارك وحافظ، ٢٠١٦: ٢٥١). وتتحَدَّد صفات هذه المواقع بأنها تُعَدُّ أقلَّ رسميةً؛ نظراً لأنها أكثر انفتاحاً وحريةً من الوسائل الأخرى وتحقق مستويات عالية من التفاعلية؛ من خلال الرَّد على التعليقات والإجابة الفورية عن التسـاؤلات. كما يمكِن من خلالها اسـتخدام الوسـائط المتعددة من: نصوص، وصوت، وصـورة وغيرها؛ لأنها تصـل إلى شريحة كبيرة من الجمهور بسـهولة، وبتكلفة معقولة، مع إمكانية رَصْد تفاعلاتهم ومتابعتها وتعكس آراءهم ومشـاعرهم. وبالنظر إلى هذه السمات، يمكِن للمنظمة الاسـتفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في خلق مساحة حوار مع العملاء؛ مما يساعد على إقامة علاقات قوية، قائمة على الثقة والمصداقية، وتدعم الشفافية والوضوح في معاملاتها وبياناتها، وتحقق كسـب التأييد والتعاطف مع كلٍّ من العملاء الداخليين وهم أفراد المنظمة، والخارجيين وهم جمهور المتعاملين معها (فرجاني، ٢٠١٩).

وقد تعَدَّدت مجالات اسـتخدام المنظمات لوسائل التواصل الاجتماعي، من خلال إنشاء حسـابات رسـمية في المنصات المختلفـة التي تتيحها، مثـل: تقديم المعلومـات والبيانات الخاصة بالمنظمة وأعمالها؛ لتعريف العملاء بها ونشر الأخبار المتعلقة بالأحداث والفعاليات والأنشـطة المختلفة. وكذلك الإرشـاد والتوجيـه والتوعية بما يخدم أهـداف المنظمة، بما يسـاعدها على جَمْع المعلومات عن العملاء والتعرُّف على آرائهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم حول سياسـات المنظمة، وإقامة الحوار معهم للترويج لمنتجات المنظمة وخدماتها وتقديم الخدمات لهم، مثل: خدمة العملاء لتلقي استفسـاراتهم وملاحظاتهم لتنمية شعور العملاء بالانتماء للمنظمة والولاء لها؛ من خلال إنشاء مجتمع افتراضي يتفاعل فيه العملاء. بالإضافة إلى تحقيق التواصل مع المنظمات الأخرى وبشكلٍ فعَّال، وخلق علاقات وطيدة معهم وعقد الصفقات والمشاريع وبناء علاقات تجارية معهم (فرجاني، ٢٠١٩؛ مولر، ٢٠١٨).

وهناك أنواعٌ متعددة من مواقع التواصل الاجتماعي؛ غير أنه يمكِن تحديد ثلاث فئات رئيسية تبعاً للخدمة المقدَّمة أو الهدف من إنشائها إلى (مبارك وحافظ، ٢٠١٦؛ علم الدين، ٢٠١٤) مواقع التواصل الشخصية؛ حيث يتبادل شخص واحد فقط اهتماماته مع أصدقائه، مثل: موقع Flickr، Facebook وغيرها. ومواقع التواصل الثقافية، وهي المواقع التي تستقطب مستخدمين مهتمين بفنٍّ مُعيَّن، أو علمٍ مُعيَّن، أو ثقافة معينة، وتشمل مواقع المكتبات وما يشابهها، مثل: موقع Library thing؛ إضافةً إلى مواقع التواصل المهنية، والتي تربط أصدقاء العمل وأصحاب الأعمال والشركات، وتتضمَّن ملفات شخصية للمستخدمين تحتوي على سيرتهم الذاتية، وتجمع أصحاب المهن المتشابهة لخلق بيئة تعليمية وتدريبية فاعلة، مثل موقع LinkedIn.

أهم وسائل التواصل الاجتماعي وأكثرها انتشاراً:

تعمل وسائل التواصل الاجتماعي على بناء المجتمعات الحيَّة في جميع أرجاء العالم، وعلى التواصل والتفاعل بين البشر عبر محتوى يُنتجه أحد الطرفين أو كلاهما، وكذلك على تواصل المستخدمين مع بعضهم عبر تطبيقات تكنولوجية حديثة تعتمد على الويب؛ ولكن لا بد من التوضيح أن بعض وسائل التواصل الاجتماعي لا تكفل إمكانية التفاعل مع الجمهور؛ في حين لا تسمح تطبيقات أخرى للمستخدمين إلا بأن ينشروا تعليقاتهم. ومن بين وسائل التواصل الشائعة الاستخدام (مولر، ٢٠١٨؛ المقدادي، ٢٠١٣؛ مبارك وحافظ، ٢٠١٦؛ علم الدين، ٢٠١٤):

- **تويتر Twitter:** خدمة مجانية تسمح لأيِّ شخصٍ سَبَق وسجَّل في موقع تويتر أن يرسل كتابات لا تتجاوز ١٤٠ حرفاً؛ ونظراً لكثرة المستخدمين وحسب طلبهم؛ فقد زاد عدد الأحرف المتاحة للكتابة إلى ٢٨٠ حرفاً. وهو نظام تخاطب عبر الإنترنت يمكِّن مُستخدِميه من إرسال وقراءة تلك الكتابات والتي تُسمَّى تغريدات (Tweets) استناداً إلى شعاره الذي يمثله الطائر الأزرق، مستخدماً الهاتف المحمول؛ إذ تسمح تلك التغريدات للمغرِّدين عبر تويتر أن يُعرِّفوا مَنْ حولهم فيمَ يفكرون وماذا يفعلون وبِمَ يشعرون. ويُعَدُّ تويتر واحداً من المواقع العشرة الأولى الأكثر زيارةً في جميع أنحاء العالم. فالبرنامج احترافي بقدر عالٍ ويحتوي على مستخدمين كثر؛ وذلك لكثرة مزاياه. ويُعَدُّ تويتر أداةً فعَّالة للتواصل

وتحسين الصورة الذهنية للمنظمات؛ من خلال التواصل مع العملاء ومعرفة احتياجهم وملاحظاتهم، كما تمَّ استخدامه كأداة تسويق رسمية للترويج للخدمات والمنتجات.

- **فيسبوك Facebook:** يُعَدُّ من أهمِّ أنواع مواقع التواصل الشخصية؛ إذ يمكِّن الأفراد من بناء ملف شخصي خاص بهم، ونشر وإرسال الرسائل لكلِّ الأشخاص الموجودين على قائمة الأصدقاء. كما يقومون من خلال هذا الملف بتعريف أنفسهم، وتعزيز مكانتهم، باستخدام الأدوات التي تتيحها المنصة للتواصل مع الآخرين، التي أصبحت قناة تواصل بين المجتمعات الإلكترونية، ومنبراً لعرض الأفكار، والأنشطة التي يمارسها، والتفاعل مع حسابات الآخرين. وقد وجدت المنظمات في منصة فيسبوك منبراً تفاعلياً للتواصل مع الجمهور، وإقامة شبكة علاقات واسعة جداً، وأصبحت قناة تسويقية تعتمدها المنظمات الكبيرة والصغيرة للتواصل مع عملائها الداخليين والخارجيين.

- **اليوتيوب YouTube:** هو موقع إلكتروني يسمح ويدعم نشاط تحميل وعرض وتنزيل ومشاركة الأفلام بشكلٍ عام ومجاني؛ فمن خلال الموقع يستطيع المستخدِم تحميل وتنزيل ما يشاء من الأفلام، وبأغراض ومواضيع مختلفة، مقابل تسجيل مجاني على الموقع بالاعتماد على مصادر دخل أخرى تتمثل في الإعلانات والرعاية والدعايات. فالموقع يوفر مساحةً مجانيةً غير محدودة لتحميل الأفلام، مع إمكانية تحويلها لصيغ مختلفة، كما أنه يتيح للمستخدمين مشاركة الفيديوهات مع المهتمين حسب اختصاصاتهم واهتماماتهم. وقد لاقت هذه المزايا الكبيرة اهتماماً من المنظمات؛ بغرض الاستفادة منها في إنشاء القنوات الخاصة بها، وبث المواد الإعلامية والإخبارية والتسويقية والتوعوية وغيرها، بدون أن تتحمل أية تكاليف جرَّاء بثِّها لشريحة واسعة من الجمهور.

- **لينكد إن LinkedIn:** يُعَدُّ من أهمِّ مِنصات وسائل التواصل الاجتماعي المهنية المرتبطة بالأعمال التجارية، كما يُستخدَم لإجراء اتصالات شبكية بين العديد من المجموعات المهنية، ويُعَدُّ منصة اتصالات بين العديد من الفئات المهنية كمديري المشاريع والمهندسين المدنيين والمدققين وغيرهم. وعند التسجيل في الموقع يُطلب من المستخدِم توفير معلومات عن سيرته المهنية، ويُسمَح للمستخدمين أيضاً بالاحتفاظ بقائمة تفصيلية بجهات الاتصال مع الأشخاص المضافين لديه. وتتوجَّه المنصة إلى المحترفين في قطاعات الأعمال؛ إذ تتيح للمستخدِم تسجيل بياناته المهنية والتي ستبرزه كشخصٍ محترفٍ وخبيرٍ في عالم الأعمال،

كما تتيح للمنظمات ومن خلال حسابها الرسمي؛ إنشاء مجموعةٍ من المشتركين في مهنة أو في قطاع معين؛ لتدعيم روابط التواصل ضِمن أفراد المنظمة الواحدة. وتساعدها كذلك، في الحصول على الأفراد المؤهلين، عن طريق إدراج الوظائف الشاغرة، ومراجعة ملفات المرشحين المحتملين؛ إضافةً إلى سلسلةٍ من التطبيقات المتخصِّصة التي تهدف إلى الحصول على إرشادات وظيفية وتحليل سَيْر الأعمال وتعزيز الوعي بالعلامة التجارية والتواصل مع العملاء والمستثمرين.

- **سكايب Skype:** هو برنامج تمَّ ابتكاره من قِبل مستثمرين مع مجموعة من مطوِّري البرامج، ويُعَدُّ أحد أشهر برامج الاتصال عبر الإنترنت وأوسعها انتشاراً وأسهلها استخداماً في نفس الوقت، ويتميز بدعمه وتسهيله التواصل عبر مواقع الشبكات الاجتماعية. فهو برنامج فعَّال لعمل محادثات فيديو أو نصية أو صوتية. يمكن تحميله وتثبيته بسهولة، ولا يحتاج سوى بريد إلكتروني ورقم سري خاص بالمستخدِم. ويُعَدُّ من أرخص البرامج للاتصال مقارنةً بغيره من البرامج. كما أتاح البرنامج للمنظمات تسهيل الاتصال وتبادل المعلومات والملفات المختلفة، واعتماده كوسيلة للاجتماع المرئي أو الصوتي عن بُعْد، وفي التعليم عن بُعْد، أو الاستفسار عبر الإنترنت. وتتميَّز الاتصالات التي تتمُّ عبر البرنامج بأنها مشفرة باستخدام تقنية تحافظ الشركة على سِريتها. وهذا ما أضفى على الخدمة شعبية متزايدة من جانب المستخدمين.
- **الواتساب WhatsApp:** هو تطبيق يُعنَى بتبادل الرسائل بين العديد من المستخدمين؛ إذ يُخوِّل لهم المراسلة الفورية المجانية؛ هذا بالإضافة إلى إمكانية استخدام الدردشات ضِمن مجموعات وتبادل الوسائط من صور وفيديو وملفات صوتية بين المستخدمين. وبإمكان الأفراد في المكتب استخدام هذا التطبيق للتواصل فيما بينهم؛ وذلك للسرعة في إنهاء مهامهم، خاصةً إذا كان ضِمن مجموعات تضمُّ الأفراد في الإدارات أو مديري الإدارات أنفسهم؛ للاستفادة من التواصل السريع واتخاذ قرارات في الوقت المناسب. كما أن الشركة المنتجة لهذا التطبيق طوَّرته ليخدم قطاع الأعمال بشكلٍ أكبر؛ إذ تمَّ التصميم الجديد ليناسب احتياجات أصحاب الأعمال ويمكِّنهم من التفاعل بسهولة وبسرعة مع عملائهم؛ من خلال استخدام الرسائل التلقائية وتصنيفها والرَّد عليها سريعاً وتفعيل خاصية الإشعارات، وبهذا يتمُّ تقديم الخدمة بأسرع وأنسب وقت.

إنَّ جميع الوســائل السابقة، متاحة للاستخدام الشخصي للأفراد في المنظمة؛ فعن طريق حســاباتهم الشــخصية يُمكِّنهم التعبير عن آرائهم وأفكارهم، وتحقيــق احتياجات كلِّ فرد منهم، ويمكِن اســتخدامها في تطوير أعمالهم والترويج لها، وبالتالي تحســين صورته وصورة المنظمة التي يعمل بها. فهو عن طريق إنشــاء موقعه الإلكتروني أو حساباته الشخصية في المنصــات المختلفــة؛ يمكِّنه من تعزيز حضوره الرقمي، بعرض جميع ما قدَّمه من مشــاريع وأعمال خاصة به؛ بحيث يعكس هذا الموقع الإمكانيات المتوفرة لديه. وباستخدام المنصات التــي يحرص عليها عملاؤه؛ يمكِنه زيــادة فرص التواصل الفعَّال معهــم. عن طريق إنتاج محتــوى قيِّــم يعكس صورة ذهنية إيجابيــة عنه، والتركيز على ما هــو مفيد للجميع وفقاً لاختصاصه، مع مراعاة الدقة وصحة المعلومات التي نقلها على صفحته.

أخلاقيات وسياسات الاتصال الإلكتروني:

نظــراً للاعتماد المتزايد على الاتصال الإلكتروني في بيئة المنظمة؛ تقع على عاتق الإدارة في هذه المنظمات مهمة التأكد من أن العملية تتمُّ وفق ما هو مقرَّر لها، وأن الأفراد يتواصلون إلكترونياً عبر الوســائل المختلفة بالشــكل الصحيح، وأن وقت العمل الذي يقضونه في أثناء الاتصال الإلكتروني ســوف يعود على المنظمة بالفائدة الحقيقيــة، وهذا ما يُفترَض حصوله لنجاح الحكومة الإلكترونية. كما تشــيرُ الدراسات إلى أن الموظفين الذين يتصلون إلكترونياً خارج المنظمة يكون تركيزهم على العمل ضعيفاً. كما نتج عن استطلاع لدراسة آراء ما يزيد على (١١) ألفاً من قادة الأعمال في (١٣١) دولة؛ أن ٦٤٪ من الموظفين يستخدمون الإنترنت في العمل لأغراض شخصية (السكارنة، ٢٠١٧: ٣٧٩).

وفي دراســةٍ مالية أجرتها وزارة الخزينة الأمريكية على مستخدمي الإنترنت تبَيَّن أن ٥١٪ مــن وقت الموظفين يقضونه باســتخدام الإنترنت، مثل: قراءة البريــد الإلكتروني. كما تقوم المنظمات بمراقبة البريد الإلكتروني الخاص بالموظفين وتصفُّح الإنترنت؛ وذلك بسبب مخاوف قانونية، وتقوم الشركات باســتخدام برامج المراقبة؛ للكشــف عن استخدام الإنترنت بشكل ســيئ، وتسريب معلومات سرية وغيرها. وللعلم؛ فــإن الإحصائيات أعلاه وغيرها المرتبطة باســتخدامات الناس للإنترنت فيها جانبٌ كبيرٌ من الدقة؛ لأن الأمر أصبح يُحسَــب بطريقة

رقمية يسهل الحصول على نتائجها، بخلاف الدراسات العلمية التقليدية الأخرى التي تعتمد على اختيار عينات عشوائية من مجتمع الدراسة (السكارنة، ٢٠١٧).

أخلاقيات الاتصال الإلكتروني:

تمثل السُّــمعة أحد الموجودات المهمة التــي تحرص المنظمات على بنائها من خلال نشر سياســات وأخلاقيات خاصة بتعاملات المنظمة؛ وذلك لجذب العملاء وتحقيق الاســتدامة التي تجعلها قادرةً على تحقيق المصلحة العامة للمنظمة. والسُّــمعة بمفهومها العام تُعرَّف بأنها: «تصوُّر المجتمع عن الفرد وفق مســتواه التعليمي وثقافته ومســتوى معيشته ضِمن هذا المجتمع» (المقدادي، ٢٠١٣: ٧٨). أمَّا السُّمعة الإلكترونية تُعرَّف بأنها: «مفهوم وتصور الناس عن الفرد عبر وسائل التواصل الإلكترونية؛ سواءٌ كان ذلك التواصل عبر البريد الإلكتروني أو عبر مواقع الشبكات والإنترنت» (المقدادي، ٢٠١٣: ٧٨)؛ فالسُّمعة الإلكترونية مهمةٌ للفرد شأنها شأن الحفاظ على سُمعتنا الشخصية الحقيقية من الضرر.

كما أنَّ المحافظة على سُــمعة المنظمــة يفرض المزيد من التحَدِّيــات الأخلاقية؛ إذ تبدو المواقــع الخاصة بوســائل التواصل الاجتماعي أنهــا اجتماعية وخارج إطــار الرقابة، أو أنها عبارة عن رســائل اجتماعيــة ودية. ولكن يمكِن أن تتحوَّل تلك الرســائل الاجتماعية الودية إلى أشــخاص آخرين يبادرون باتخاذ إجراءات مُعيَّنة تســتند إلى هذه الرســائل والمعلومات المتبادلــة، ويُنظَــر إليها أحياناً على أنها أحــد الموارد الخاصة بالمــوارد البشرية، وأنها إحدى النــشرات غير الرســمية للمنظمة. ولكن قد تواجه المنظمات العديــدَ من المخاطر المتعلقة بفقدان السُّــمعة أو خســارة المكانة المرموقة أو التعرُّض للمســاءلة القانونية (مولر، ٢٠١٨؛ أبو القاســم، ٢٠١٩). وقــد يتجاوز ذلك إلى تهديد أمن تقنيــة المعلومات وارتكاب الجرائم المعلوماتية؛ إذ بدأت تظهر جرائم على هذه الشبكة تزداد بزيادة التقدُّم التقني. وقد عرَّف نظام الجرائم المعلوماتية الصادر بمرســوم ملكي رقــم م/١٧ في ٣/٨/ ١٤٢٨هـ بأنها «أيُّ فعلٍ يُرتكَب متضمناً استخدام الحاسب الآلي أو الشبكة العنكبوتية بالمخالفة لأحكام هذا النظام».

إنَّ ما يحَدِّد ســلوك الأفراد؛ هو مزيجٌ مُكتَسبٌ مما تعلَّمه في حياته، والقيم والمعتقدات التــي يعتنقها، وثقافة المنظمة التي ينتســب إليها. ويتكوَّن هــذا المزيج من ثلاثة عناصر

أساسية، هي: القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد، والخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المســتمر مــع البيئة المحيطة؛ إضافــةً إلى القدرات والمهــارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته. أمَّا ثقافة المنظمة أو ما يُسمَّى بالثقافة التنظيمية؛ فهي: مجموعة الاعتقــادات والتوقعات والقِيم التي يشــترك بها أعضاء المنظمــة، وينضوي تحت مفهومها العديد مــن المصطلحات، مثل: الأخلاقيات والنواحي الماديــة والقيم والنماذج الاجتماعية. فثقافــة المنظمة تمثل مجموعــةً من المزايا التي تميِّز المنظمة عــن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس تأثيراً كبيراً على ســلوك الأفراد في منظمةٍ ما، وتوفر إطاراً لتنظيم وتوجيه الســلوك التنظيمــي؛ فهي تؤثر على العاملين وعلى تكوين الســلوك المطلــوب منهم داخل المنظمة (السكارنة، ٢٠١٧).

للأفراد في المنظمة مســؤوليةٌ اجتماعية في استخدامهم للاتصال الإلكتروني، وهذا يتطلَّب أن يكون الأفرادُ في المنظمة مســؤولين مسؤوليةً كاملةً عن تصرفاتهم تجاه المجتمع. وامتدَّ هذا المفهوم إلى شــمول التفاعل مع الغير عبر الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي؛ أيْ أن يتحَلَّى المرءُ بالمســؤولية تجــاه تصرفاته وأقواله ونشره للمعلومــات وتواصله مع الغير عبر هــذه المواقع؛ فــلا ينشر الأكاذيب والأقاويــل والأخبار دون تحقق وبــدون دليل، والعمل على ضبط كلِّ مشــاركاته، والحذر من كلِّ ما يُسِــئ لسُمعته أو سُمعة المنظمة التي ينتمي إليها (المقدادي، ٢٠١٣؛ الســكارنة، ٢٠١٧) والالتزام باســتخدام الاتصال الإلكتروني لأغراض العمــل، مــا عدا ما يقوم به من تطوير للذات له علاقة بطبيعة عمله وبما يصبُّ في مصلحة العمــل، واســتخدام التقنية بكلِّ ما يُســهِم في تطوير قدرات الفــرد وتنمية مواهبه. ومن الــضروري الالتزام بشروط ومتطلبــات حقوق الملكية الفكرية للملفــات والبرامج ومراعاة شروط ترخيــص اســتخدامها. وأن يكون النــشر والكتابة بما يعكس الصــورة الإيجابية مع المحافظة على خصوصية المعلومات.

ومــن الأخلاقيات أيضــاً التقيُّد بعدم تنزيــل النصوص والصور التــي تحتوي على مواد غير أخلاقيــة، أو عنصريــة، أو تحتــوي على آراء سياســية متطرفة، أو تحــرِّض على العنف والكراهية، أو أية أنشــطة غير قانونيــة. وكذلك عدم تنزيل الملفات التي لا تتعلق بطبيعة عملــه مبــاشرةً كملفات الفيديــو وملفات الوســائط المتعددة، مثل: الأفــلام أو الأغاني، أو

الموسيقى وما شــابه ذلك، وعدم استخدام الجهاز والإنترنت لمحاولة الدخول والتسلسل إلى أجهزة وشبكات أخرى. وعدم استخدام الإنترنت لإرسال مواد سِرية، أو سياسية، أو تحتوي عــلى تهديدٍ للآخرين. واستشــارة الوحدة المعنية بنظم المعلومات فــوراً لدى ملاحظة أية أمور غير طبيعية في أثناء الاتصال إلكترونياً. ولا بد من اختيار الوقت المناسب للاتصال مع الاهتمام بفارق التوقيت لِمَنْ هم خارج الدولة. والتواصل مع مَنْ تثق به وبفكره وأخلاقه. والحرص على عدم إعادة إرســال الرســائل التي تصل، والتي تحتوي عــلى الصور أو الأفلام ذات الحجــم الكبير، إلا إذا دعــت الحاجة، مع الأخذ بعين الاعتبــار أنه ليس هناك ملكية فيما يتعلق بالرســائل التي تصل إلى الأفراد في المنظمة، أو التي تُرسَل من خلال نظام البريد الإلكتروني، وأن هناك رقابةً من قِبل المشرفين المصرَّح لهم بذلك.

كــما يجب الحذر من فتح أية رســالة واردة غير معروفة أو غير متوقعة، حتى لو كانت الرسالة من شخصٍ معروف، وكذلك الحذر من فتح أو تنزيل أيَّة ملفات مرفقة مشكوك في مصدرها. وما يُوحِي بأخلاقيات مهنية التواصل الفعَّال في أثناء اســتلام رسالة بريد إلكتروني وإذا احتاج الموضوع إلى وقتٍ للرَّد؛ فعلى الفرد الإفادة بأنه استلم الرسالة وسيردُّ خلال فترة محَدَّدة التاريخ؛ وذلك حسب أهمية الموضوع. أمَّا في حال التمتُّع بإجازة؛ فيجب ترك رسالة ردٍّ آلي بتاريخ المباشرة للعمل وترك اسم وعنوان الشخص المكلَّف في حالة الضرورة.

سياسات الاتصال الإلكتروني:

تحتاج المنظمات إلى وَضْع ممارســات تثقيفية توضِّح ما يجب الأخذ به وما يجب تركه من الأســاليب المختلفة لوســائل التواصل الإلكتروني. هذا إلى جانب وَضْع سياســات تقنِّن الاســتخدامات المختلفة لوســائل الاتصال الإلكتروني في المنظمة. وأن تكون تلك السياسات متفرعــة من سياســات المنظمة، وخاصــةً المتعلقة بسياســات الأمــن والخصوصية لتقنية المعلومات وإيصالها لجميع الأفراد بأســلوب يَســهُل فهمه، مــع ضرورة تنقيحها وتحديثها بانتظام، والتأكد من أن الأفراد وأصحاب المصلحة قد انتهوا من قراءتها ووافقوا على الالتزام بهــا. وهــذا العمل يُعَدُّ أمراً مهماً بالنســبة للممارســات القوية والفعَّالــة لحوكمة تقنية المعلومات في المنظمة (مولر، ٢٠١٨).

كما تأتي مدونة قواعد السـلوك الوظيفـي وأخلاقيات الوظيفة العامة، بعد قرار موافقة مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) وتاريخ ١٤٣٧/١٢/٢٥هـ كإحدى مخرجات برنامج الملك سلمان لتنمية المـوارد البشرية في الأجهزة الحكومية، المنطلق مـن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، ورؤيـة المملكة ٢٠٣٠ موضحةً مجموعةً من قواعد السـلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامـة متضمنةً عِدَّة مفاهيم، منها الوظيفة العامة، والموظف العام، والسـلوك الوظيفي، وقواعد السلوك والشفافية والنزاهة.

وخصَّصَت المدوَّنة الباب الرابع في المادة (١٦) لواجبات ومسـؤوليات الموظف المتعلقة باسـتخدام التقنية تحت مُسمَّى قواعد استخدام التقنية، من خلال اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للمحافظة على أجهزة الحاسـب الخاصة به وأيٍّ جهاز تقني تحت مهامِّه الأساسية. وألا يتمّ تحميل برامج على جهاز الحاسب الخاص بالعمل إلا بعد مراجعة الإدارة المختصة، مع عدم اسـتخدام الجهـاز إلا لأغراض العمل والمحافظة على كلمـة المرور وأي معلومات سِرية موجودة في جهازه. أمَّا المادة السـابعة عشرة بمُسـمَّى التعامـل مع الإنترنت خاصة بالتزام الموظف باسـتخدام الشـبكة لأغراض العمل؛ وعليه كذلك الالتزام بشروط وحقوق المِلكيـة الفكرية للملفات والبرامـج، وعدم تحميل أيٍّ نصوص أو صـور تحتوي على مواد غير أخلاقية أو نشاط غير نظامي. وفي المادة الثامنة عشرة والتي تختصُّ بالتعامل مع البريد الإلكتروني؛ توضِّح عدم اسـتغلال البريد الإلكتروني الخاص بالعمل في إنشاء أو توزيع رسائل لا تتعلق بالعمل، أو فتح رسـالة غير معروفة المصدر أو تحميل مرفق يُشَـك في مصدره، إلا بعد التنسـيق مع الإدارة المختصَّة. وكذلك عدم الاعتراض على رقابة الجهة التي يعمل فيها على بريده الإلكتروني من قِبل موظفين مُصرَّح لهم بذلك.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية، مع ذِكر السبب:

١- يلغي الاتصال الإلكتروني الحاجة إلى الاتصال الكتابي. ( )

....

٢- يرجع سبب تطوُّر الاتصالات الإلكترونية إلى تواجد شبكة الإنترنت. ( )

....

٣- استفادت المنظمات من التطور التقني، وأصبح استقبال وإرسال المعلومات سهلاً. ( )

....

٤- يكتفي الكثيرُ من مستخدمي الإنترنت باكتساب المعرفة دون توظيفها أو تطبيقها. ( )

....

٥- من السهولة فصل مهارات الاتصال الإلكتروني عن مهارات الاتصال الكتابي. ( )

....

التمرين الثاني:

في القائمة التالية بعض أنواع وســائل التواصــل الاجتماعي، والمطلوب توضيح مزايا كلٍّ منها في حال طلب منك مديرك التسويق للمنظمة والتعريف بها.

وسيلة الاتصال الاجتماعي	مزاياها في التسويق للمنظمة
الفيس بوك	
لينكد إن	
تويتر	

التمرين الثالث:

هنــاك أنواعٌ متعــددةٌ من مواقع التواصل الاجتماعي؛ إلا أنــه يمكِن تحديد ثلاث فئات رئيســية تبعاً للخدمــة المقدَّمة أو الهدف من إنشــائها؛ فهناك مواقع التواصل الشــخصية ومواقع ثقافية وأخرى مهنية.

- **المطلــوب:** إيضاح الفرق بين تلك المواقع، ونُبذة بســيطة عن كلٍّ منها مع التمثيل لمواقع حيَّة يمكن الاستفادة منها على صعيد العمل المكتبي؛ وذلك حسب الجدول التالي:

تصنيف الموقع	نُبذة عن الموقع	مثال للموقع المختص
مواقع التواصل الشخصية		
مواقع التواصل الثقافية		
مواقع التواصل المهنية		

أسئلة للنقاش:

١- وضِّــح الفرق بين المعاملــين المنطقيين: المعامل AND والمعامــل (أو) OR مع التطبيق العملي لكلٍّ منهما.

٢- بالتطبيق العملي على وسائل التواصل الاجتماعي؛ قم بنشر إعلان تسويقي واحد لمنظمة تبحث عن موظف لشــغل وظيفة «سكرتير». وذلك في المواقع التالية: تويتر - لينكدإن - فيس بوك.

٣- بالتطبيق العملي على بعض وســائل التواصــل الاجتماعي، المطلوب عمل توثيق خاص بأحد الأنشطة التي تقوم بها منظمتك؛ وذلك عبر برنامج «اليوتيوب» ونشره عبر موقع المنظمة.

حالة تطبيقية

يعمـــل «خالد» أخصائي تســـويق إلكتروني في إحدى الـــشركات الخدمية الكبرى. وتنوي الشركة إطلاق حملة إعلانية ترويجية خاصة بالخدمة الجديدة التي تنوي تقديمها في الشهر القادم، وقد تمَّ إجراءُ عِدَّة دراسات للسوق لتحديد العملاء واتجاهاتهم.

طلب المدير من «خالد» وفريقه المُكلَّف بالتسويق الإلكتروني للمنتج الجديد بالتخطيط للحملة، واختيار مِنصَّات التواصل الاجتماعي المناسبة، وما تتضمَّنه من خُطَّة للاستفادة من خدمات صُناع المحتوى في هذا المجال.

بدأ «خالد» وفريقه في وَضْع الخُطة بالاســـتناد إلى التقارير المتعلِّقة بدراســـة الســـوق، وكانت مهمته اختيار مِنصات التواصل الاجتماعي المناسبة للترويج للحملة.

ونظراً لعلاقة «خالد» القوية مع صديقه «عبد الله» الذي يعمل في شركة تعمل في نفس المجال، طلب مســـاعدته في الاختيار، وأرسل إليه التقارير الخاصة بدراسة السوق؛ للوصول إلى الاختيار الصحيح.

أسئلة للمناقشة:

١- بافتراض أنك «خالد» ما هي الطريقة الصحيحة لاختيار المِنصة المناسبة؟ ولماذا؟

٢- هل تجاوز «خالد» أخلاقيات الاتصال الإلكتروني بإرساله الملف لصديقه؟ إن كان الجواب نعم، ما هي المشكلات المترتبة عليها؟

الفصل الخامس

مهارات الاتصال في المكتب

المنظمــة عبارة عن كيــانٍ مفتوحٍ يضمُّ أفــراداً يعملون معاً لتحقيــق الأهداف، ويمثل الاتصــال الفعَّال مفتاح نجــاح المنظمة. فهو يُعَدُّ مهارةً يتعيَّن عــلى العاملين في المنظمات اكتسابها وتطبيقها؛ ليتمكَّنوا من القيام بمهامِّهم وإنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف. كما أن نجــاح الفرد مرتبطٌ بقدرته على الاتصال الفعَّال؛ إذ أثبتت الدراســات أن ٨٥ ٪ من النجاح يعــود إلى مهارات الاتصال؛ في حين أن ١٥٪ منه فقــط تعود إلى إتقانه مهارات العمل، وأن ٧٠٪ من الأخطاء التي تحدث في أماكن العمل هي نتيجةٌ مباشرةٌ لضعف وسوء الاتصال.

ونظــراً لأهميــة التواصل؛ أصبــح لا بد من توفر مهــارات خاصة تســاعد على تحقيق الأهــداف المرجوَّة والمخطط لها مُســبَقاً والمعَدَّة إعداداً جيــداً في بيئة ملائمة؛ لتقديم رؤية ذات معــالم واضحة حــول تلك الأهداف؛ لذا يتعــيَّن على العاملين في المنظمات اكتســابها وتطبيقهــا؛ ليتمكَّنوا من القيام بمهامهم، وإنجــاز أعمالهم، وبهذا أصبحت مهارات الاتصال إحدى المتطلَّبات الأساسية للتطور الشخصي والمؤسسي.

يمكِن تعريف مهارات الاتصال بأنها تلك المهارات المُســتخدَمة في الحياة العملية، والتي ينقل بموجبها الشخص أفكاراً أو مفاهيم أو معلومات لشخصٍ آخر عن طريق رسائل كتابية أو شــفهية مصحوبة بتعبيرات الوجه، ولغة الجســد وعن طريق إحدى وسائل الاتصال، ثم يرد الشخص الآخر بدوره على تلك الرسالة وفقاً لفهمه لها.

وتزامناً مع التطوُّر المتســارع وغير المســبوق في بدايات القرن الحادي والعشرين خاصةً في تقنيــة المعلومات والاتصال، وإلغاء الحــدود المكانية والزمانية؛ مما جعلنا نعيش مفهوم القرية العالمية واقعاً ملموســاً؛ مما نتج عنه نموٌّ متســارعٌ في البرامج والتطبيقات التقنية في شــتَّى المجالات، ونتج عن ذلك ظهور أنواع حديثة معــاصرة من المهارات التي تحتاج إليها الأجيال. ويُعَدُّ عصرنا الحالي عصرَ المعرفة والمنافســة، والحاجة إلى عاملين يمتلكون مهارات تمكِّنهــم من العمل والحياة، والاعتماد في التواصل مع الآخرين على التقنيات الحديثة، وإلى

امتــلاك مهارات لحلِّ المشــكلات بطــرق إبداعية. مع هذه التطــوُّرات؛ ظهر مفهومٌ جديد لمهارات الاتصال؛ إذ تعرِّفها منظمة الشراكة من أجل مهارات القرن الحادي والعشرين بأنها: «مجموعة المهارات اللازمة للنجاح والعمل في القرن الحادي والعشرين، مثل: مهارات التعلُّم والابتــكار، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل». في حين تُعرِّفها خميس (٢٠١٨: ١٥٢) بأنها: مجموعةٌ من المهارات التي يحتاجها العاملون في مختلف بيئات العمل؛ ليكونوا أعضاءً فاعلين ومنتجين، بل مبدعين إلى جانب إتقانهم المحتوى المعرفي اللازم لتحقيق النجاح، تمشياً مع المتطلبات التنموية والاقتصادية للقرن الحادي والعشرين».

ممَّا ســبق يمكِن تعريف مهــارات القرن الحادي والعشرين؛ بأنهــا: إعداد المتعاملين في البيئات المختلفة لتعلُّم مهارات لازمة في عصر المنافسة والمعرفة؛ ليكونوا مبدعين ومبتكرين لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة، مثل: مهارات الإبداع، والتفكير الناقد وحل المشكلات، والتواصل، والتعاون.

لقــد أصبحت بيئة العمل أكثر تنوعاً عمَّا كانت عليه ســابقاً، وأصبحت تتطلب العديد مــن المهارات المعقــدة في الاتصال؛ إذ إن المنتجــات والنظم الإدارية تتغــيَّر بسرعة، وعلى الموظفــين ضرورة التكيُّف مع هذا التغيُّر. كما أن فِرَق العمل تنوَّعت بشــكلٍ كبيرٍ وأصبح من الضروري الاتصال بمجموعة عمل متنوعة ثقافياً في بيئةٍ متغيرة بشكلٍ متسارع. وبينما ســاعدت التقنية عــلى مواجهة هذا التحدي الاتصالي؛ فإنها أضافــت بعض المتطلبات التي تزيــد من مهارات الاتصال التي يحتاج إليهــا الموظفون، والتي تنوَّعت بين مهارات الاتصال على المستوى الذاتي (الاتصال الداخلي للإنسان) والمستوى الشخصي بين الأشخاص؛ بالإضافة إلى التواصل على المستوى الجماعي بين أفراد المنظمة كفِرَق عمل، وقد تتم بشكلٍ مباشرٍ أو عبر وسائط متنوعة منها ما هو تقليدي، ومنها ما هو تقني (هاينز، ٢٠١٩).

المهارات الاتصالية المباشرة في بيئة المكتب:

إن الاتصــال المبــاشر عمليــةٌ ذات اتجاهين يتمُّ من خلالهــا تبادل المعلومــات والآراء والتوجُّهــات بين طرفين؛ بهدف الوصول إلى تفاهــم متبادل في نهاية الاتصال. وهو يتطلَّب الكثير من المهارات التي تشــكِّل شرطاً أساســياً لنجاحه وتحقيق الهدف منه. وتبرز أهمية

هذه المهارات في الاتصال الإداري؛ إذ تحرص الإدارة العليا في المنظمة على اختيار الأفراد ذوي الصفات الشخصية المناسبة، وإكسابهم المهارات الاتصالية التي تساعدُ على تحسين الاتصال المبــاشر في بيئــة المكتب، وخاصــةً في الوظائف التي تتطلب الاتصال مــع المتعاملين معها. وتســعى إلى تنمية مهارات أفرادهــا؛ إذ يُقصَد بالمهارة «القدرة عــلى تنفيذ أمرٍ ما بدرجة إتقان» (ســعيدة وكهينة، ٢٠١٧: ١٨)، ويتمُّ ذلك من خلال البرامج التدريبية، ودعم الثقافة التنظيميــة؛ لتحقيق الكفاءة والفعالية في الاتصال. وتتعَــدَّد المهارات الاتصالية المباشرة في بيئــة المكتب؛ لعل مــن أهمِّها: مهارة لغة الجســد، الإنصات، التحدُّث، التفكير، المناقشــة والإقناع، التفاوض، العرض والتقديم، إدارة الذات، إدارة الوقت وغيرها.

مهارة لغة الجسد:

يســتخدم الأفــرادُ في أثناء الاتصال المباشر الكثيرَ من الإشــارات غــير اللفظية في عملية التواصل مع الآخرين، وقد تشكِّل ما بين (٥٠-٧٠٪) من جميع الاتصالات المباشرة، وتتشكَّل لغة الجســد من عِدة عناصر منها: تعبيرات الوجه وحركة الجســم. ويتفق الباحثون على أهمية لغة الجسد في عملية الاتصال المباشر لتأثيرها العالي مقارنةً بالتواصل اللفظي؛ إذ يميل الأفرادُ إلى تصديقها عندما يتعارض التواصل اللفظي مع التواصل غير اللفظي. كما تســاعد لغة الجســد على تحقق الاتصال المباشر الكامل؛ بإشراك جميع الوســائل غير اللفظية، مثل: الجســم والوجه والصوت والمظهر واللمس والمســافة. وهي تشــكِّل نظامًا عالميًا للتواصل؛ فمثلاً يفهم الأفراد من جميع أنحاء العالم الابتسامة والبكاء والإشارة والتشويق والإبهار، على اختلاف لغاتهم (إلياس، ٢٠١٧؛ جابر، ٢٠١٧).

ويتفــق المختصــون على أهمية الانطباع الأول في تكوين صورة إيجابية أو ســلبية تجاه الفــرد، وقد يَصعُــب الحصول على فرصة ثانية لتعديلها؛ لذا يُعَدُّ إتقان مهارة لغة الجســد عنــصراً أساســياً لتحقيق الصورة الإيجابيــة. ومن هذا المنطلق؛ قــدَّم العديدُ منهم قواعد لتحسين وتطوير هذه المهارة، من أهمِّها:

- القواعد المتعلقة بأعضاء الجســم؛ إذ تُســهِم أعضاء الجسم في إيصال الرسائل بكفاءة وفعالية، ولتحســين مهارة اســتخدام أعضاء الجســم في عملية الاتصــال غير اللفظي؛ يمكِــن اتباعُ عددٍ من القواعــد (إلياس، ٢٠١٧؛ بكر، ٢٠١٧)، ويحَــدِّد المختصون عِدة

معانٍ اتصالية يمكِن اســتخدامُها لأعضاء الوجه؛ إذ تمثِّل العين عنصراً رئيسياً في عملية الاتصــال لتحقيــق التواصل البصري بهدف إيصال رســالة معينة؛ فمثــلاً: النظر لأقل مــن عشر ثواني دليلٌ على الألفة، أمَّا إذا اســتغرقت لأكثر مــن دقيقة؛ فهي تعبِّر عن التخويــف. ويعطي اتســاعُ بؤبؤ العين دلالةً على تصديق الفــرد لما يقوله المتحدث. أمَّا بالنسبة للفم؛ فإن الاســتخدام الصحيح لحركات الفم تدعم إيصال المعاني للطرف الآخر؛ فمن خلال الابتسامة يمكِن التعبير عن الرِّضا والتوافق والإعجاب، ويجب الحذر من الحركات التي تعبِّر عن القلق والتوتر، مثل: إخفاء الشفاه، أو تجعيدها والتي تشير إلى عدم الاتفاق.

إن معرفة معاني الإشــارات الاتصالية التي قد يقوم بها المتصلُ باســتخدام الأنف؛ يساعدُ في عمليــة الاتصال المباشر، مثل: (حك الأنف) الذي يشــير إلى عدم معرفة المطلوب، و(وَضْع اليد أســفل الأنف؛ أيْ: فوق الشفة العليا) يدل على إخفاء شيءٍ ما. كما أن الإمساك بالأنف بواسطة الإبهام والسبابة لأكثر من مرة دلالةٌ على الرغبة في الحديث لكن دون توفر فرصة.

ويُعَدُّ الاســتخدام الســليم لليدين في أثناء الاتصال؛ وسيلةً فعَّالةً لإيصال بعض الرسائل، فمثلاً: إظهار الإبهام من الجيب يدل على الشعور بعلوِّ المكانة. أمَّا وَضْع اليدين في الوسط فتعني التحَدِّي. كما أنَّ فرك الراحتين مع ابتسامة تعني توقُّع شيء إيجابي؛ في حين أن النقر بالأصابع على مكانٍ ما؛ يدل على العصبية أو عدم الصبر.

ويقوم المحللون عادةً بمعرفة المعاني التي تدلُّ عليها وضعية الجسم ومدى القرب والبُعد بين المرسِــل والمســتقبل، وتعطي صورةً معبرةً عــن الموقف الاتصالي بينهــما، ومنها طريقة الجلوس؛ فمثلاً: الجلوس مع يدين مفتوحتين تشيرُ إلى الصدق والصراحة. أمَّا الجلوس بظهر مســتقيم مع اســترخاء اليدين؛ فهو دلالةٌ على الثقة بالنفــس؛ في حين أن الجلوس والقدمين مشــبوكتين يعطي دلالة عــلى الثقة. وطريقة الوقــوف وضرورة مراعــاة الوقوف بطريقة مناســبة؛ فالوقفة المستقيمة مع رفع الرأس تشيرُ إلى الفخر والزهوِّ بالنفس والثقة، وعكسها وقفــة التقلُّص والانكماش والتي تــدل على الخضوع وربما الاكتئاب. كما تُعَدُّ المســافة بين طرفي الاتصال في أثناء التواصل المباشر معهم دليلاً على نوع العلاقة بينهم. وتختلف المسافة باختلاف المجتمعات أو الثقافات؛ إذ يحتفظ الفرد غريزياً بمســاحة حول جسده تزيد وتقل

تبعــاً للظروف البيئية أو النوع الاجتماعي - ذكر أو أنثى - ويمكِن تمييز المســافات عادةً إلى (هيز، ٢٠١٦): المنطقة الحميمية وتمتدُّ من (٠ - ٤٥) سم من الجسد، وهي المنطقة المسموح الاقتراب منها لمَــنْ تربطهم صِلة عاطفية بالفرد؛ كالأقارب والأصدقاء. والمنطقة الشــخصية التــي تمتدُ من (٤٥ - ١٢٥) ســم، وهي منطقة القرب الاجتماعــي والتجمُّعات الودية، مثل لقاءات الزملاء. أمَّا المنطقة الاجتماعية؛ فتمتدُّ من (١٢٥ - ٣٥٠) سم، وهي النِّطاق بين الفرد والغرباء والأشخاص الذين لا يعرفهم جيداً. وأخيراً؛ المنطقة العامة، التي تتعدَّى (٣٥٠) سم، وتكــون في حالــة التواصل مع المجموعة العامة من الأشــخاص، مثل: المحــاضرات. القواعد المتعلقة بالمظهــر الخارجي؛ يجب الاهتمام بالمظهر الخارجي؛ من حيث النظافة والتناســق؛ وذلــك لإعطــاء الانطباع الجيد وتحقيــق النجاح المهني؛ لذا يجب على الفــرد اختيار ملابس العمل بحرفية عالية والالتزام بالزِّي الرسمي، مع اتباع ثقافة المنظمة خاصة وعادات المجتمع عمومــاً (جابــر، ٢٠١٧). كما حرصت العديدُ من المنظمات عــلى تحديدِ معايير عامة تضبط المظهر الخارجي لمنسوبيها؛ فمثلاً تُلزِم المنظمات الحكومية في المملكة منسوبيها بالتقيُّد بالزِّي الوطني الرسمي أو الزِّي الرسمي للمنظمة (علوي، ٢٠١٨)؛ بل إن بعض القطاعات الحكومية اشترطت على المراجعين السعوديين التقيُّد بالزِّي الرسمي؛ ومنها وكالة وزارة الداخلية للأحوال المدنية التي أكَّدت على وجوب التقيُّد بالزي الرسمي (الفريدي، ٢٠١٦).

مهارة الإنصات:

يُعَدُّ الإنصات مهارةً ضروريةً من مهارات التواصل المباشر؛ ذلك لأن تجاذب الحديث بين طرفــين لا يمكــن أن يتمَّ على أكمل وجه إلا بإنصات كلٍّ منهما إلى الآخر. ومن المهم معرفة الفرق بين السَّــمع والاستماع والإصغاء والإنصات؛ فالسمع هو حاسة السمع، والاستماع هو حضور الصوت ووصوله إلى الأذن دون قصد أو انتباه أو استيعاب ما تمَّ سماعه، أما الإصغاء فهو اســتقبال الصوت بقصد وانتباه قد يتخلله انقطاع. أمَّا الإنصات؛ فهو استقبال الصوت مع شدة الانتباه والتركيز لا يتخلله الانقطاع.

ويُعَدُّ الإنصاتُ من المهارات الأساســية التي تعَزِّز الاتصال في بيئة العمل؛ لكونه وســيلة التواصل مع الآخرين؛ إذ يؤدي حُسْن الإنصات إلى تحقيق التفاهم وكسب الاحترام، كما أنه وســيلة للنموِّ اللغوي وتنمية الثروة اللغوية، وهناك علاقةٌ طرديةٌ بين الســمع وثراء اللغة،

فكلما اتسعت دائرة الاستماع؛ اتسعت دائرة المفردات المكتسبة. فالإنصات وسيلةٌ للتعليم والتعلُّم، وممارسة الإنصات تُعَدُّ من أفضل الوسائل للفهم والإدراك، كما يُعَدُّ أيضاً وسيلةً للحِفظ والتمكُّن؛ فالمعرفة التي تُكتَسب عن طريق الإنصات عالية؛ لذا فإن البعض يقوم بتكرار الإنصات إلى المعلومات لمساعدته على الحِفظ. وقد حدَّد الباحث مارجي وزملاؤه أهدافَ الإنصات إلى أربعة أهداف أساسية، (هيز، ٢٠١٦) وهي: الإنصات بهدف الاستيعاب وهو الإنصات الذي يقوم به الفرد عندما يحاول البحث عن الحقائق والأفكار التي يمكن أن يستفيد منها. والإنصات بهدف التقييم؛ هو إنصات الفرد عندما يحاول أن يقيم جودة الحديث، مع محاولة اكتشاف التلاعب أو تحديد نقاط القوة أو الضعف فيه؛ بالإضافة إلى الإنصات بقصد التعاطف، وهو إنصاتُ الفرد لمحاولة فهم ما يحاول الآخرون إخباره به من خلال وجهات نظرهم. وأخيراً، الإنصات للاستمتاع ويحدث عند الإنصات للأشياء التي يرغب الفرد في سماعها بغرض الترفيه.

وقد قسَّم الباحثون عملية الإنصات الفعَّال إلى أربع مراحل أساسية لتحقيق فعالية الإنصات (هيز، ٢٠١٦)، وهي:

- **مرحلة التحضير**: وذلك بتحضير النفس للإنصات من خلال محاولة التهدئة خصوصاً في أوقات ضغط العمل، والعمل على تفريغ الأفكار والتركيز على الإنصات، وعدم التفكير في المشكلات العائلية أو مشكلات العمل أو أيِّ موضوعٍ قد يعيق الإنصات الفعَّال. ولا بد من العمل على تهيئة بيئة الاتصال بإزالة جميع المشتِّتات، مثل: الأصوات العالية، والنوافذ المفتوحة، وقد يتطلب الأمرُ مراجعة بعض المعلومات التي يمكِن أن تساعد على فهمٍ أفضل لما يقوله المتحدث، مثل: الملاحظات والتقارير وغيره.

- **مرحلة الانتباه:** تكون بمواجهة المتحَدِّث واتخاذ وضعية الجسد المناسبة؛ لأنها تشير إلى رسائل مختلفة، ومحاولة فهم وجهة نظر المتحَدِّث والتخلُّص من الأفكار المُسبَقة عنه بعقل متفتح لوجهات نظر الآخرين المختلفة. ويتطلب حُسْن الإنصات الصبر وعدم مقاطعة المتحدث، وترك المتحدث ينهي كلامه في الوقت المخصَّص له، مع تجنُّب التعصب الشخصي أو التحيُّز ضد عادات المتحدث أو نمط أسلوبه. إن نبرة الصوت لها دلالاتها من حيث درجة الصوت ونبرته الخاصة بالمتحدث؛ فيجب الانتباه لها في أثناء عملية الإنصات.

ومـــن الضروري التركيز على الإنصات إلى الأفــكار وليس إلى الألفاظ فقط مع المقدرة على ربط المعلومات المتفرقة بعضها ببعض؛ لكي تتضح أفكار الآخرين.

- **مرحلة المتابعة:** وفيها يتمُّ تشجيع المتحدث لمتابعة حديثه، والتعبير عمَّا يجول في خاطره، ويتمُّ ذلك باستخدام المحفزات المختصرة، مثل: (آآه، مممم، صحيح... وغيره)، وهي توحي للمتحَدِّث بأن المســتمع ينصت إليه بشــكلٍ جيد. ويُشــجِّعه عــلى المزيد من الحديث، والتشــديد عــلى بعض الألفاظ التي صدرت من المتحدث بأســلوبٍ يشــيرُ إلى الاندهاش أو الاســتغراب مما قاله، مع طرح الأســئلة للحصول على المزيد مــن المعلومات، وتحفيز المتحدث على التفكير في الموضوع وترتيب أفكاره، كما يمكِن استخدام التعليقات لتشجيع المتحدث على توضيح أفكاره بشــكلٍ أفضل بدلاً من طرح الأسئلة التي قد تعطي الشعور بالاستجواب، ويجبُ الانتباه اليقظ للرسائل غير اللفظية والتي توصل رسالة بأن المتحدث يرغب في بعض الوقت للتفكير، مثل تغيُّر اتجاه نظر العين مع التوقف عن الحديث.
- **مرحلة التغذية العكســية:** تتضمَّن الاســتجابة العكسية للمشــاعر أو الأفكار، وأن يقوم المنصت بإعادة صياغة مشاعر المتحدث أو أفكاره بطريقة توحي للمتحدث بأن المستمع قد استوعب ما قاله. ويجب التفريق بين قبول المشاعر وقبول الأفكار؛ لأن قبول المشاعر يعني إحســاس وتفهُّم المنصت لمشــاعر المتحــدث، وقبول الأفكار يعنــي قبوله لما ذكره المتحــدث. ويجب أن تكون إعــادة الصياغة للأفكار مختصرةً ومركزةً وباســتخدام نفس الألفاظ التي جاء بها المتحدث، مع تلخيص موضوع الحديث من خلال جملة مختصرة.

مهارة التحدُّث:

تُعَدُّ مهارة التحدُّث أحد أوجه الاتصال اللفظي، والتي تساعد الأفراد على نقل أفكارهم ومشــاعرهم إلى الآخرين؛ وذلــك عــن طريق الاتصال المباشر؛ كالمناقشــات والاجتماعات وغيرها. وتُعرَّف مهارة التحدُّث بأنها «القدرة على التعبير الشــفوي عن المشــاعر الشخصية والمواقف الاجتماعية، مع سلامة النُّطق وحُسْن الإلقاء» (سعيدة وكهينة، ٢٠١٧).

وتتمَثَّــل أهمية مهارة التحدُّث بكونها مصدراً من مصــادر تبادل المعلومات والمعارف؛ فعن طريقها يتعرَّف الفرد إلى ما يحدث في مختلف نواحي الحياة، كما تســاعد على تبادل

الخــبرات والأفكار والآراء وتحقيق الاندماج بصورة فعَّالة في الحياة الاجتماعية. فمن خلال التحدُّث يُمكِن التعبير عن الأفكار والمشــاعر والأحاســيس، فهو يمثــل الأداة الفعَّالة لإبداء الرأي والمناقشــة وخاصةً لهدف الإقناع أو التفاوض. كما تدل مهارة الحديث على مســتوى المتحَدِّث الثقافي والاجتماعي والمهني والتعليمي (سعيدة وكهينة، ٢٠١٧).

وبناءً على أهمية مهارة الحديث، ودورها في الاتصال المباشر في بيئة العمل؛ قدَّم المختصُّون عدداً من القواعد التي تساعد الفرد على أن يكون متحدثاً بارعاً، (السديري، ٢٠١٨) تقتضي أن يؤمــن الفردُ بما يقــول، وأن يعرف الموضوع الذي يتحدث عنــه، وأن يكون الهدف من الحديث واضحاً؛ وذلك يتطلَّب منه الإعداد الجيد والتحضير المتكامل لعناصر ذلك الموضوع. وتفيد الثقة بالنفس، مع الصدق والأمانة في نقل المعلومة الصحيحة للمستمع، وفي المشاعر التي يُظهرها للآخرين؛ ليصل إلى قلوب وعقول المستمعين إليه.

إنَّ معرفة مستوى المستمع وخبراته وآرائه عن موضوع الحديث، مع ضرورة احترام رأي المستمع، والبحث عن النقاط المشتركة بينهما. واستخدام الأمثلة عند الضرورة، يُساعد على قبول رأي المتحَدِّث بصورة أكبر. مع الحرص على استخدام الألفاظ الملائمة لموضوع الحديث ومســتوى المســتمع، مع الدقة في اختيار الألفــاظ والجمل؛ مما يتطلــب امتلاك المتحدث مجموعــةً واســعةً من المفردات اللغوية التي تُســاعده على التعبير عــن المعنى المراد، مع ضرورة الإيجاز في الحديث، وإتاحة الفرصة للمستمع للتعبير عن رأيه، مع الحذر من الإطالة غير الضرورية، وتتطلب مهارة التحَدُّث كذلك إنهاء الحديث بطريقة مناســبة، وتلخيص ما تم مناقشته للوصول إلى التفاهم المشترك.

مهارة التفكير:

يتميَّز الإنســان بقدرته على التفكير، ونقصد بالتفكير تلك العملية الذهنية التي تعتمد عــلى عِدة جوانب تتكــوَّن من مجموعةٍ من الخطــوات المتداخلة مع بعضهــا، وقد عرَّف النشار وهاشم (٢٠١٧: ٢٥) التفكير بأنه «العملية التي تتمُّ عبر سلسلة من النشاطات التي يقوم بها العقل حينما يتعرَّض لمثير حِسِّي أو فكري، وهو عملية مُجرَّدة يشــوبها الكثيرُ من الغموض، وتنطوي على نشــاطات غير مرتبة وغير ملموسة؛ فما تلاحظه أو تلمسه منها هو

في الواقع نواتج لفعل التفكير ذاته». كما يتمايز الأفرادُ بمهاراتهم وقدرتهم على التفكير؛ مما يؤثر وبشــكلٍ مباشرٍ على طريقة تفاعلهم مع مُجريات الأمور. وقد قسَّم الباحثون التفكير إلى ستة أنواع أساسية، (النشار وهاشم، ٢٠١٧؛ سيد: ٢٠١٨) وهي:

- **التفكير الحِسِّي:** هو أبسط أنواعه؛ لأنه يرتبط بما تنقله الحواس من تفاصيل وجزئيات دون القدرة على تكوين الارتباطات بينها.
- **التفكــير التجريدي:** هو عبــارة عن أفكار، ومفاهيم مســتقلة بذاتها تتصــف بالتكيُّف، والمرونة وباســتعمال مفاهيم بســيطة، وعامة كالخواص، والأنماط المختلفة التي لها نفس العناصر الأساســية؛ مما يســمح بالوصول إلى الحلِّ في أسرع وقتٍ عبر بعض النظريات، أو الافتراضيــات، أو التخيُّلات؛ إذ تمكِّن الموظف من الوصول إلى الحلِّ النهائي من خلال بعض الخطوات المنطقية التي تخرج حلاً منطقياً عبر بعض الملاحظات.
- **التفكــير الحدسي:** هو القــدرة على معالجة المواقف والتصرُّف بشــكلٍ سريع، وخاصةً في الأعمال التي تتطلب الاتصال الشخصي بين الأفراد، مثل: العلاقات العامة، الاستقبال.
- **التفكير الناقد:** هو القدرة على تحَرِّي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بموضوع معين ومناقشتها وتحليلها واستخلاص النتائج الدقيقة بكلِّ موضوعية.
- **التفكــير الخيالي:** هــو نوعٌ من التفكير يعتمد على الخيالات غير المؤكدة، ويســتند أحياناً على الصور العقلية المستمدة من عمليات الإدراك غير المباشرة والذكريات القديمة، ويُسهِم بشكلٍ مباشرٍ في تقديم الأفكار الإبداعية والابتكار في العمل.
- **التفكــير المنطقي:** هو التفكير العلمي الذي يعتمدُ عــلى المنطق، وتطبيق مراحل علمية مُحدَّدة كأساس للوصول إلى معالجة للتحَدِّيات والصعوبات.

والتفكــير عمليةٌ طبيعيةٌ تلقائية، ويُعَدُّ من أكثر العمليــات تعقيداً؛ لأنها تتمُّ في العقل بعد أن يحدث تفاعل بين الذكاء والإحســاس، وهو يُعَدُّ مهارةً أساسيةً للأفراد في المكتب؛ إذ يتفاعلون مع المحيطين بهم، ومع الأنشــطة والمستجدات في المنظمة وفقاً لما يرونه مناسباً، وبحســب قدراتهم ومهاراتهم الفكرية وتحليلاتهم المنطقيــة. وبالتالي؛ فإن الأفراد بحاجة مســتمرة إلى تطوير مســتوى التفكير لديهم للتمكُّن من تلبية احتياجات العمل، وتحقيق الاتصال الفعَّال مع الآخرين.

ويرى المختصُّون أن هناك عدداً من العوامل المؤثرة على تحسين وتطوير مهارة التفكير (النشار وهاشم، ٢٠١٧؛ سيد، ٢٠١٨) تتلخَّص هذه العوامل في ضرورة الإعداد النفسي السليم، وبما يشمله من الثقة بالنفس والقدرة على التفكير للوصول إلى النتائج، مع المرونة والانفتاح الذهني وحبِّ التغيير، والإقرار بالجهل في الظروف التي تستلزم ذلك، مع عدم التردد في استشارة مَنْ هم أكثر معرفةً وخبرةً لمعرفة وجهة نظرهم، والاستعداد لتغيير الهدف والأسلوب عند الحاجة.

كما أن تنمية الإدراك الحسِّي يؤثر تأثيراً مباشراً في تطوير التفكير؛ إذ يمكِن توجيه الحواس حسب هدف الموضوع، والاعتماد على الإنصات الواعي والملاحظة الدقيقة، وربط ذلك مع الخبرة الذاتية. كما يمكِن توسيع نطاق الرؤية بالنظر إلى عِدة اتجاهات ومن عِدَّة زوايا، ومحاولة التدرُّب على القدرة على تخزين المعلومات وتذكرها بطريقة منظمة وسهلة. ويمثل التفكير الإبداعي والابتكاري وسيلةً فعَّالةً لمساعدة الفرد على النجاح والتطوير الذاتي وحل المشكلات واتخاذ القرارات التي تقوده إلى التميُّز؛ شريطة تجنُّب أخطاء التفكير والمتمثلة في عِدة جوانب، منها: التمركز حول الذات، والقفز إلى النتائج، أو الخلط بين الفرضيات والحقائق، والتسرُّع في إطلاق التعميمات.

مهارة المناقشة والإقناع:

تُعَدُّ مهارة المناقشة والإقناع من المهارات المطلوبة في بيئة العمل، وخاصةً أثناء الاجتماعات؛ لما لها من أهمية في تحقيق الهدف من الاجتماع كوسيلة اتصال فعَّالة بين الأفراد في المنظمة، وتتطلب الكثير من النقاشات للوصول إلى الأهداف المرجوَّة منه بالوقت المحَدَّد مع تسجيل مستويات رضا عالية من معظم الأعضاء؛ ولضمان تحقيق ذلك؛ يجب على القائد والأعضاء التحَلِّي بمهارات المناقشة والإقناع، ويُقصَد بالإقناع محاولة أحد الطرفين التأثير على الطرف الآخر لقبول أفكاره وآرائه، بالاستناد إلى الأدلة والحجج والبراهين التي يقبلها العقل.

وهناك العديدُ من العوامل المساعدة على تنمية مهارة المناقشة والإقناع لدى الأفراد في المنظمة؛ فتنمية مهارة المناقشة والإقناع (إلياس، ٢٠١٧؛ فيرويزر، ٢٠١٨) تتطلَّب الفهم والاقتناع الذاتي بالأفكار التي يُراد إقناع الآخرين بها؛ للتمَكُّن من نقل هذه القناعة لهم.

كـــما أن تحديد الهدف مـــن النقاش والتركيز عليه أثناء النقاش؛ يســـاعد عـــلى حِفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر. وهذا يتطلَّب التهيئة النفســـية والعقلية وضبط النفس والاستماع والإصغاء والتواضع وتقبُّل الآخر، مع التحَلِّي بالصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع حضور البديهة.

وأثناء عملية المناقشة ومحاولة إقناع الآخرين بالأفكار؛ يجبُ استخدام الحجج والبراهين والأدلة والحقائق؛ لإثبات صحة الأفكار والآراء المطروحة، والابتعاد عن الكلام المســـتند على العاطفة والمشاعر مع التقيُّد باستخدام الأسلوب المنطقي المتسلسل في طرح الأفكار؛ لضمان وضوحهـــا؛ فمثلاً: يمكِن البدءُ بالأمثلـــة ثم الوصول للفكرة الرئيســـية، أو العكس. ويُفضَّل تدوين ما يُراد قوله يتمُّ التركيز على ما يُراد قوله، مع اتباع أسلوب الرفق واللين في التحدث، والابتعاد عن أســـلوب الإجبار؛ وذلك بممارســـة الضغط على الطرف الآخر؛ ليؤمن بالفكرة، وعدم احتكار الموقف؛ فمن حق كل طرف أن يســـعى إلى إقناع الطرف الآخر، وقوة الحجة هي الفيصل في ذلك، وقد تتغيَّر القناعات بالاستماع للطرف الآخر.

إن تحَلِّي الأفراد بالصفات الإيجابية يُعَدُّ عنصراً فعالاً في نجاح عملية المناقشـــة والإقناع، ومنها الثقـــة بالنفس أثناء الحديث الذي يتطلب الاقتناع الذاتي بالفكرة، قبل محاولة إقناع الآخريـــن بها. واحترام الـــرأي الآخر وتقبُّل الأفكار ومناقشـــتها باســـتخدام الأدلة المنطقية وتجنُّـــب مهاجمة أفكار الآخرين منذ البداية، أو إصـــدار الأحكام أثناء النقاش لضمان عدم تحوُّله إلى جدل عقيم. ولتركيز عملية النقاش يجب مناقشة فرد واحد في كلِّ مرة - ما أمكن ذلك - دون الانشغال بغيره في أثناء النقاش، مع استخدام لغة الجسد المناسبة التي تدل على الصدق، والهدوء وتبعث الاطمئنان للطرف الآخر.

مهارة التفاوض:

قـــد تتطلَّـــب بعض الاجتماعات تفـــاوض الأعضاء؛ للحصـــول على أكـــبر الفوائد للأطراف المشـــاركة، والتفاوض هو عملية مشـــتركة؛ لتكييف المصالح المتعارضة للوصول إلى حلٍّ يرضي جميـــع الأطراف. وتكمُن أهميته في كونه من أهمِّ السُّـــبل الفعَّالة للوصول إلى حل؛ لمعالجة النزاعـــات والمشـــكلات بين الأفراد، يمكِن من خلالـــه الحصول على نتيجـــة مُرضية؛ لذا يجب

على كلِّ عضو في الاجتماع أن يعرف التصرُّف السليم في مثل هذه المواقف؛ إذ يمكِن تحسين مهارات التفاوض (هيز، ٢٠١٦)؛ وذلك عن طريق الفهم الكامل والتصور الواضح للنتيجة المراد تحقيقها في نهاية الموقف؛ للمساعدة على التركيز أثناء عملية التفاوض، وفي حال وجود عدة نتائج يسعى إلى تحقيقها؛ يجب تقرير المصالح وترتيبها وفق أولوياتها. فمن الممكن أن يتمَّ التخَلِّي عن بنود أقل أهمية؛ من أجل الحفاظ على البنود ذات الأولوية العالية. وهذا يتطلب التحضير لعملية التفاوض، بالبحث وجمع المعلومات والحقائق التي تدعم وجهة النظر أثناء عملية التفاوض، وتمكّن من التعامل الفعَّال مع المواقف التي قد تنشأ أثناء التفاوض.

من الضروري التعرُّف على الطرف الآخر في عملية التفاوض، وهذا يتضمَّن التعرُّف على موقفه وآرائه تجاه موضوع التفاوض؛ وذلك بالاستفسار عنه والطلب من الآخرين التزويد بما لديهم من معلومات، أو يمكِن طلب ذلك من الشركاء في عملية التفاوض، واستشارتهم في طريقة التعامل معه. وتُعَدُّ هذه الخطوة مهمةً جداً لنجاح عملية التفاوض، مع مراعاة الحفاظ على المبادئ والثوابت والتأكيد عليها أثناء عملية التفاوض، والتركيز على المصالح المشتركة لكلا الطرفين والبُعْد عن المكاسب الشخصية؛ بالإضافة إلى ضرورة التركيز على الأهداف، وتبادل الآراء بموضوعية ودون تحيُّز، وحصر المناقشات على تقديم الحلول لا على المشكلة.

إن التفاوض عمليةٌ يتمُّ من خلالها بناءُ الثقة بين طرفي التفاوض؛ فمن المهمِّ المحافظة على العلاقات الإيجابية المستمرة بينهم؛ ليشعر كلا الطرفين بعد انتهاء المفاوضات أنه تمَّ الأخذ بوجهة نظره، وأنه لم يتم استغلاله في أثناء المفاوضات؛ وذلك من خلال الالتزام باللباقة في التعامل مع الآخر، مثل: بدء التفاوض بالسلام، واستخدام نبرات صوت تحمل الدفء والتقدير، واستخدام العبارات المناسبة التي لا تحمل إساءةً، مع تقدير مشاعر واهتمامات وطموحات الطرف الآخر. بالإضافة إلى ضرورة تحمُّل ضغوطات الطرف الآخر - إن وُجِدَت - دون انفعال، وختم عملية التفاوض بالسلام.

مهارة العرض والتقديم:

تتطلَّب أغلبُ الاجتماعات ضرورةَ عرض المعلومات المتعلقة بموضوع الاجتماع على الأعضاء المشاركين؛ بغرض مناقشتها أو الحصول على موافقتهم فيما تمَّ طرحه من أفكار. ويُقصَد بالعرض والتقديم؛ العملية أو النشاط الذي يتمُّ لنقل المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو المقترحات أو

الأعمال من المرسِــل إلى المســتقبل، فرداً أو جماعة؛ لتحقيق أهداف متعددة، منها: التسويــق والبيـع، التعليم والتوعية والتثقيف، التدريب والتطوير، نقل الأوامر والتعليمات للأفراد وغيرها.

ويُقاس مدى نجاح العرض بمدى توفُّر مواصفات العرض الفعَّال؛ بما يحقق جذب الحضور وإثارة انتباههم، بتقديم عرضٍ منظمٍ وواضح، ومتناسق، بعيداً عن التكلُّف، في جوٍّ من المرح والتســلية، وتقديم محتوى موضوعــي يعتمد على الحقائق والأدلــة، ويحقق قيمة إضافية للحضور، بما يناسب اهتماماتهم، مع إتاحة الفرصة لهم لإبداء الآراء وطرح التساؤلات.

ولــكي يحقق مقدمُ العــرض هذا النجاح؛ يجــب عليه امتلاك مهارة العــرض والتقديم لتساعده على نقل الأفكار والتعبير عن الآراء المتعلقة بموضوع العرض وتتضمَّن هذه المهارة، مجموعةً من المهارات الفنية والسلوكية، منها: مهارات العرض الفنية وهي المهارات المتعلقة بفنيات إعداد العرض ومادته الفنية من بيانات وحقائق وأســاليب تحليلها إحصائياً، وطرق وأساليب عرضها. ومهارات العرض السلوكية، وهي المهارات المتعلقة بالأساليب التي يتبعها مقدم العرض بما يؤثر إيجابياً على الحضور، مثل: المظهر، وأسلوب الكلام، والثقة في النفس، والاتصال المرن بالآخرين، والطلاقة في التعبير الحركي واللفظي.

ولضمان نجاح العرض التقديمي؛ لا بد من اتباع مجموعة من الإرشــادات في كلِّ مرحلة مــن مراحــل تجهيز العرض، بما يضمَــن تحقيق الأهداف، ويمرُّ العــرض التقديمي بالمراحل التالية (Tracy, 2016؛ هيز، ٢٠١٦):

- **مرحلة الإعداد:** تشــمل تحديــد هدف العرض الرئيسي، والأهــداف الفرعية المرتبطة به، مــع تحديد خصائص الحضور، مثل: عددهم، ومســتواهم الثقافي والتعليمي والاجتماعي والمادي والوظيفي والإداري، والعمر، والتخصُّص، والميول، واحتياجاتهم ورغباتهم، وقيمهم ومعتقداتهم وغيرها. وتحديد وقت وتاريخ العرض، والتأكُّد من مناسبته للحضور.

  كما يجبُ اختيار القاعة المخصَّصة للعرض، والتأكُّد من جاهزيتها ومناسبتها لعدد الحضور، وتهيئة البيئة المادية المناســبة، مثــل: الكراسي والطاولات، التكييــف، الإضاءة، تجهيزات العرض وغيرها. وتجهيزها بالقرطاسية والأدوات المكتبية اللازمة.

  وتتطلَّــب هذه المرحلــة تجهيز محتوى العرض؛ من خلال الإعــداد الجيد والمتعمق، عن طريق جمع المعلومات مــن مصادرها المختلفة، وما يتطلبه ذلك من القراءة والاطلاع في

المراجع الورقية أو الإلكترونية المتخصِّصة من كتب ومجلات ودوريات وغيره، أو استشارة الخبراء والمتخصصين وأصحاب الخبرات السابقة. ليتمَكَّن مُعِدُّ العرض من تحديد الأفكار الأساسية، وترتيبها بتسلسل منطقي، بعيد عن التكرار، مع الحفاظ على ترابطها، ومحاولة تلخيصها بأسلوب مُبسَّط.

ومن المهمِّ أن يقوم مُعِدُّ العرض بتحديد طريقة العرض، واختيار الوسائل المساعدة التي تُسهِم في توضيح وتبسيط موضوع العرض، باستخدام الرسوم أو الجداول البيانية التي تساعد - وبشكلٍ كبير - في توفير الوقت، وإضافة عنصر التشويق والإثارة للعرض، مع مراعاة التنويع في استخدامها، والحذر من كثرة استخدامها دون حاجة؛ لأنها قد تضعف العرض.

- **مرحلة التقديم:** تشتمل على كافة الخطوات التي سيتمُّ تطبيقها خلال تقديم العرض التقديمي، والتي تُسهِم في ربط عناصر العمل بعضها مع بعض، ويتكون العرض عادةً من ثلاثة أقسام؛ يبدأ بالمقدمة وتتضمن نُبذة مختصرة عن الاسم أو الأشخاص، الجهة، عنوان العرض التقديمي، الأهداف. ومن ثم عرض المحتوى وما يتضمَّنه من معلومات وأفكار تخدم الغرض الأساسي من العرض، وأخيراً الخاتمة وتحتوي على خلاصة لكافة الأمور التي تمَّت مناقشتها.

- **مرحلة التقييم:** وفيها يتمُّ تقييم العرض التقديمي؛ للتأكد من نجاحه واستخلاص نقاط القوة والضعف؛ بهدف دعم الإيجابيات وعدم تكرار السَّلبيات - إن وُجِدَت - مستقبلاً. ويكون التقييمُ لجميع عناصر العرض بَدْءاً من مُقدِّم العرض الذي يتمُّ تقييمه من حيث التمكُّن، الثقة، ترابط المعلومات والأفكار، مهارات التواصل الفعَّالة (لغة الجسد، الإنصات، التحدث). وكذلك تقييمُ محتوى العرض ومدى مناسبته مع أهداف العرض، ومع المستفيدين من العرض. ويجب أيضاً تقييمُ المحتوى الفني للعرض؛ لقياس مدى الالتزام بشروط نجاح العرض التقديمي، مثل: عدم زيادة عدد الشرائح عن العدد المطلوب للعرض التقديمي، استخدام ألوان، ونوع خط مناسب مع طبيعة الموضوع الذي تمَّ العمل عليه، والابتعاد عن استخدام المؤثرات الصوتية المزعجة، أو التي لا تؤدي وظيفة مناسبة في الشرائح، وغيرها.

مهارة إدارة الذات:

تُعرَّف إدارة الذات بأنها «العملية المتعلقة بتحقيق الأهداف الشخصية بأكبر مقدار من الكفاءة، وبما يحقق الرخاء أو السعادة للفرد نفسه» (حمدان، ٢٠١٨: ٢٠). وعرَّفها باندورا بأنها «معتقدات الأفراد عن قدراتهم لتحقيق مستويات مُحدَّدة من الإنجازات التي تؤثر في الأحداث المهمة في حياتهم» (جعو، ٢٠١٨: ٦٥٨). ويمكِن تعريف إدارة الذات بأنها إدارة الموظف لقدراته ومهاراته وإمكانياته الجسمية والنفسية والعقلية، مع اتجاهاته نحو نفسه، ومعرفته لكيفية إدراك الآخرين له وبما يفضِّل أن يكون عليه.

وتتضح أهمية إدارة الذات في الاتصال المباشر بأنها تساعدُ على تحقيق الاحتياجات التالية للفرد (فيرويزر، ٢٠١٨): الاحتياجات التواصلية؛ لأن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من تقدير الذات يشعرون بارتياح وثقة، ويكونون قادرين على التواصل بوضوح مع الآخرين، والعكس صحيح. والاحتياجات المعرفية، وتتمثل في حاجة الفرد إلى الاستكشاف والمعرفة والفهم، والإدراك السليم للواقع والعلاقة المناسبة معه، والقدرة على الحكم الدقيق على الواقع والتنبؤ بأحداثه. والاحتياجات التقديرية؛ وهي تعكس مدى احترام النفس والشعور بالأهمية والقيم الذاتية، والقيمة التي تَصْبُ على النفس، وما يتوقعه من نفسه ولنفسه.

وهناك العديدُ من العوامل المؤثرة على إدارة الموظف لذاته، ومنها (حمدان، ٢٠١٨؛ جعو، ٢٠١٨) ما يلي: العوامل الشخصية، وتشمل: خبرات التمكُّن أو الخبرات الفعلية، وهي الخبرات الحقيقية المباشرة، وتُعَدُّ أكثر العوامل فاعليةً في تصوُّر الموظف لذاته، كما تشمل الخبرات والتجارب البديلة التي يُقصَد بها المعلومات التي يكتسبها الأفراد من خلال تجارب الآخرين؛ إذ تؤدي ملاحظة للناجحين إلى تكوُّن اعتقاد بإمكانية قيامه بالتجربة نفسها لتحقيق النجاح؛ بالإضافة إلى القدرة على الإقناع اللفظي أو الاجتماعي واقتناع الموظف بأنه يملك القدرة والإمكانات التي تؤهله للنجاح في أداء عمل معين، وقد يكون من الموظف نفسه، أو من الآخرين.

وتتمثل العوامل الخارجية في إدراك الموظف لكيفية رؤية الآخرين له، أو ما يُسمَّى بالذات المنعكسة؛ وذلك لأن مفهوم الذات لديه يتكوَّن تدريجياً من خلال الأفكار والتوقعات التي يعكسها الآخرون حول شخصيته. ولا يمكِن فصل الذات عن المحيط الاجتماعي للموظف والآخرين الذين يتفاعل معهم؛ إذ تتأثر فكرته عن ذاته وقدراته بنظرة الآخرين له؛ فهو يتأثر بالمؤثرات الاجتماعية التي تحيط به بما تحمله من تقدير أو إهمال؛ لذا يقدِّر نفسه تقديراً منخفضاً حينما يدرك أنه غير مقبول من المجموعة التي ينتمي إليها.

ويُمكِـن للأفراد تحسـين وتطوير مهارتهـم في إدارة الذات؛ من خـلال الالتزام بالمبادئ والقواعد المسـاعدة على تحقيق ذلك (حمدان، ٢٠١٨؛ إليـاس، ٢٠١٧)، ومن أهمِّها: الثقة بالله سـبحانه وتعالى، وأن كلَّ الأمور مآلها إلى خير، واستشـعار أن حُسْن الظن بالله عبادة قلبية تحمل الإنسان إلى حُسْن العمل والسَّعي نحو الإنجاز والدافعية الإيجابية، واستحضار كلّ ما من شـأنه توليد الرِّضا عن الذات وعن مكوِّناتها الجسـدية، الاجتماعية، والنفسـية والثقة بالنفس بالقدرة على القيام بالأدوار والمسؤوليات، مع التقييم المستمر؛ بهدف تطوير الذات وتنميتها لضمان النجاح في مختلف أوجه الحياة.

وتُعَدُّ مهارة التخطيط العنصرَ الأسـاسيَّ في إدارة الذات، تتمثل في اكتساب الأفراد مهارة القدرة على التخطيط وتحديد الأهداف المراد تحقيقها المتعلقة بالحياة اليومية سواءٌ كانت الأنشطة شخصية أو عملية أو اجتماعية أو ترفيهية وغيرها، مع المراجعة المستمرة للوسائل المُسـتَخدَمة في تحقيق الأهداف السابقة، وقياس مسـتوى النجاح في تحقيقها وما يتطلَّب ذلك من دراسـة عناصر القوة والضَّعف في أثناء وبعد الأداء؛ وذلك من أجل التطوير وتلافي الأخطاء في المرات القادمة.

ويأتي الانضباطُ الذاتي الفعَّال العنصرَ الثاني في إدارة الذات، وما يتطلَّب من تعزيز الذات والتواصل الإيجابي مع النفس؛ بهدف تحفيزها بإطلاق العبارات التشجيعية وتوليد الدافعية لمزيدٍ من الإنجاز؛ إذ يُعزِّز الانضباط الذاتي القدرة على التحكُّم والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة في إطار السَّعي نحو تحقيق الأهداف، وخاصةً في حالة مواجهة التحَدِّيات والضغوط والعمل على معالجتها، بما يحقق إيجاد التوازن بين مختلف أنشطة الحياة اليومية، وبالتالي يساعد على تحقيق الأهداف.

مهارة إدارة الوقت:

الوقـت من العناصر الثمينة والمهمة في حياة الفرد، والتي لا تعوَّض ولا يمكن اسـترجاع ما مضى منه. وقد عرَّف النشـار وهاشـم (٢٠١٧: ٢٧٧) إدارة الوقـت بأنها «إدارة الذات؛ فهي نوعٌ من إدارة الفرد لنفسـه»، وهي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه، بدلاً من أن يفرض سـيطرته علينا»، (النشـار وهاشم، ٢٠١٧) وتتضح أهمية إدارة الوقت في أنها تساعد على تنفيذ المهام والأعمال والأنشطة في حدود الوقت المتاح؛ وذلك بأقل جهد وأقصر وقت، ثم يتبقى لنا وقت للإبداع والتخطيط للمستقبل، وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحديد

الأولويـات لإنجاز الأعمال المهمة، وتحقيق الاسـتفادة من الوقت المتاح واسـتغلاله جيداً، وتخصيص الوقت الكافي للتطوير والتدريب للرُّقي بالمهارات والإمكانيات الذاتية.

والإدارة الفعَّالة للوقت تعطي الأفراد الشـعورَ الإيجابيَّ والتغلُّب على الإجهاد والإحباط الـذي يقلل مـن كفاءة العمل، كما تمكِّنهم من قضاء وقتٍ أطول مـع العائلة أو الترفيه أو المناسـبات الاجتماعية، وبالتالي الاستثمار الفعَّال في قدرات وثروات المجتمع وتنمية موارده المادية والبشرية، والاستعداد المبكر لمواجهة تحَدِّيات المستقبل.

ولا بـد أن يملك الأفـراد القدرة على اسـتغلال وقت العمل؛ وذلك مـن خلال التنظيم واكتساب مهارة إدارة الوقت المساعدة على القيام بمهامّ أكثر في وقتٍ أقل؛ مما سيوفر وقتاً للتطوير والتدريب، أو ممارسة الهوايات أو المناسبات الاجتماعية وغيرها. ومن أهمِّ مراحل إدارة الوقت بفعالية (Measom, 2018; Clayton, 2016):

- **التخطيـط لإدارة الوقـت:** يتمُّ التخطيـط لإدارة الوقت؛ من خـلال تحديد الهدف المراد تحقيقه في وقت العمل، على أن تلتزم بالأهداف المحَدَّدة، مع ترتيب الأولويات حسـب أهمية المهامّ بما يسـاعد على تحقيق الأهداف المحَدَّدة؛ لضمان إنجازها وفقاً لأولوياتها، أمَّـا في حال كانت جميع المهام في الخطة الموضوعـة ذات أهمية بالمقدار ذاته؛ فيجب ترتيب إنجازها دون حدوث خلل لإحداها.

  كـما يجـبُ وَضْع خطة لإدارة وقت العمل، وجدولة المهام المطلوب إنجازها، مع تقدير الوقـت المتوقع لإنجازها، مع ضرورة التقيُّد بالأوقات التي تمَّ تحديدها؛ لضمان فعالية الخطـة، ويمكِن تخصيصُ وقـتٍ مُحدَّد لكتابة الخطة؛ إمَّا في نهايـة اليوم أو في بدايته، مع تحديد وقتٍ لكلِّ مهمة ويسـاعد ذلك على عدم التباطؤ في العمل، وإنهاء المهام في الوقت المخصص لها.

- **تنفيذ الخطة:** عند تنفيذ الخطة لا بد من مراعاة المرونة؛ بمراقبة تقدُّم الأحداث والتكيُّف مع التغيُّرات التي قد تحصل في أثناء سَيْر خطة العمل التي تمَّ وضعها، وأن يكون الفرد مرنـاً وقابلاً للتكيُّف مع التغيـيرات وتوجيه الأمور لنصابها الصحيـح، مع الحرص على الترتيب في الوقت ذاته، عند التصرُّف على هذا النحو يكون الفرد متحكماً في عمله ويدير وقته بالشكل المناسب. كما يجبُ تجنُّب التسويف؛ لأن المماطلة والتسويف من الأمور التي تؤثر على الإنتاجية بشكلٍ سلبي، ويؤدي ذلك إلى إضاعة الوقت والطاقة.

ولا بد من تجنُّب الإجهاد الجسدي الكبير الذي يجعل الإنتاجية تتراجع؛ إذ يمكِن القيامُ بتفويض الآخرين للقيام ببعض المهامِّ والحصول على بعض الوقت للاسترخاء واستعادة النشاط. ويمكِن ملاحظة أن معظم الأفراد الناجحين لديهم أمرٌ مشتركٌ واحدٌ؛ هو الاستيقاظ مبكراً؛ مما يمنحهم بعض الوقت للاسترخاء والتفكير والتخطيط ليومهم.

٣- **تقييم تنفيذ الخطة:** يُفضَّل أن يتمَّ وَضْع خطة للبرنامج اليومي في الليل قبل النوم أو في الصباح الباكر؛ وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد على إعطاء النظرة حول كيفية تمضية اليوم، وبالتالي التقيُّد بالخطة. ويساعد على تحقيق ذلك استخدام النماذج الخاصة بإدارة الوقت، والتي منها نموذج سجل الوقت.

نموذج سجل الوقت

اليوم والتاريخ: ____________________

الوقت		النشاط	زمن النشاط (د)	تحليل النشاط						طبيعة النشاط
من	إلى			يجب القيام به؟		ضمن تخصصك؟		كفاءة الإنجاز؟		
				نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا	

نموذج رقم (١٥): نموذج سجل الوقت.

مهارات الكتابة الإدارية:

تُشكِّل الكتابة المحورَ الفعَّال في إنجاز الموظف لمهام عمله الأساسية، وتعتمد الكتابة الإدارية على استخدام الأسلوب العلمي الذي يعتمد على الحقائق والأرقام بشكلٍ يضمن وصول الرسالة إلى مُستلِمها بموضوعية بعيداً عن التحيُّز والآراء الشخصية؛ إلا إذا طُلِب منه ذلك. مع ضرورة تجنُّب الأسلوب الأدبي الذي يعتمدُ على إثارة العواطف والانفعالات للتأثير على القارئ.

وقبل البَدْء بالكتابة؛ على الكاتب أن يلمَّ بجميع جوانب موضوع الرسالة بالاستعانة بالمصادر الموثوقة في ذلك. وبإمكان الموظف الجديد الذي لا يمتلك المعلومات والخبرة الكافية الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع من المدير المباشر أو ذوي الخبرة في المنظمة، أو بالرجوع إلى الوثائق الموجودة داخل المنظمة. مع توفير بيئة مناسبة للكتابة ومكان هادئ يساعده على ترتيب أفكاره بشكلٍ منطقي يتلاءم مع الهدف منها (أبو زيتون، ٢٠١٥).

إن تمتُّع الكاتب بمخزون ثري من الألفاظ والمفردات يُمكِّنه من اختيار الألفاظ المناسبة؛ حتى تعبِّر عن المعنى بدقة ووضوح، كما تساعده في صياغة أفكاره بطريقة صحيحة. وتتضمَّن مهارات الكتابة مجموعةً من المهارات التي تساعد الكاتب على كتابة جميع أنواع الاتصال الكتابي في مجال العمل؛ وبالتالي تحقيق هدف الكتابة بفعالية، وهذا يتطلب من الكاتب بالإضافة إلى ضرورة امتلاكه الخبرة الكافية في مجال العمل؛ التدريبَ والتطويرَ المستمر على تلك المهارات، ومن أهمِّها:

مهارة الكتابة وفق القواعد الإملائية واللغوية:

تُعَدُّ الكتابة السليمة الخالية من الأخطاء النحوية والإملائية من المؤشرات المهمة التي تُظهِر مدى مهنية المنظمة في تعاملاتها مع الآخرين. وخروج الرسالة بشكلها النهائي خاليةً من هذه الأخطاء؛ دليلٌ على مقدرة الكاتب ومعرفته الكافية بلغته. ويمكِن للكاتب وبقليل من الجهد والتدريب معرفة القواعد الإملائية والنحوية، كما يمكِن الاستعانة بالخصائص التي توفرها برامج معالجة النصوص، مثل: برنامج MS Word في مراجعة الأخطاء الإملائية، على الرغم من عدم دقتها في دعم اللغة العربية. فعلى الكاتب الحرص على تدقيق ما كتب؛ حتى تكون رسالته سليمةً وخاليةً من الأخطاء النحوية والإملائية، وفيما يلي أبرزُ هذه الأخطاء:

الأخطاء الإملائية الشائعة (النجار والربيعي، ٢٠١٨):

- **الخلــط بين ألف الوصل وهمزة القطع:** فألف الوصل هي التي تُرسَــم ألفاً غير مهموزة، ويُؤتَى بها للتوصُّل إلى النطق بالساكن، وتكون في المواضع التالية:
  • أول الماضي الخماسي وأمره ومصدره، مثل: اكتال، اجتهد، انتظار.
  • أول الماضي السداسي وأمره ومصدره، مثل: استشار، استعمل، استقامة.
  • أمر الثلاثي، مثل: اكتب، اقرأ، اعلم.
  • أداة التعريف، مثل: السماء، العلم، المجتمع.
  • الأسماء: ابن، ابنة، اثنان، اثنتان، اسم.
  • تكون محذوفةً في كلمة (اسم) في البسملة التامة.
  • تكون محذوفةً في (أل التعريف إذا اتصلت بلام الجر)، مثل: للكتاب.
- **الخلط بين بين الهاء المربوطة والتاء المربوطة (ــه - ــة):** فالتاء المربوطة تُسمَّى التاء القصيرة، وهي التي تقع في آخر الاسم، وتُلفظ هاءً عند الوقف عليها. وتكون في المواضع التالية:
  • في كلِّ اسمٍ مفردٍ وما قبلها مفتوح، مثل: حمزة، رحمة، طلحة، كاتبة.
  • في كلِّ اسمٍ مفردٍ وما قبلها ألف مد، مثل: حياة، مقلاة.
  • في كلِّ جمع تكسير مفرده غير منتهٍ بتاء، مثل: جباة، سعاة، ولاة.

فمثلاً مكة المكرمة؛ إذا وقفت على كل كلمة، ســتجدها (ـــه)، مكه ... المكرمه، أما إذا وصلت الكلمتين مع بعض نطقت (ــة).

أمَّا الهاء المربوطة (ـــه): هي التي تُلفَظ هاءً وصلاً ووقفاً.

أمَّا تاء التأنيث المفتوحة: تُســمَّى التــاء الطويلة، وهي التي تقع في آخر الكلمة، وتبقى على حالها عند وصل الكلام، أو الوقف عليها، وتكون في المواضع الآتية:

• في جمع المؤنث السالم وما أُلحِق به، مثل: أولات، ثقات، طالبات.
• في كلِّ جمع تكسير في مفرده تاء مفتوحة، مثل: أبيات، أوقات، بيوت.
• في كلِّ اسمٍ مفرد وما قبلها غير مفتوح، مثل: بيت، جانيت، سكوت.
• إذا كانت آخر حرف في الفعل، مثل: سكت، مات.

- إذا كانت متصلةً بالفعل (تاء الرفع، أو تاء التأنيث الساكنة)، مثل: درست، فهمت، اجتهدت، تعلمت».
- إذا كانت متصلةً بالحروف الأربعة الآتية: ثمَّت، ربت، لات».

- **الخلط بين كتابة الضاد والظاء:** «الضاد والظاء يختلفان نطقاً وكتابةً. ومشــكلة رســمهما قائمــةٌ ولا حــلَّ لها إلا بمعرفة الكلمات التي تُرسَــم بالظاء؛ لأنها أقل من تلك التي تُرسَــم بالضاد، مثل: جحظت عيناه - الحظ - حظر - الحظيرة - حفظ الشيء - الحظوة - الشظية - ظل - الظرف... إلخ.

- **الخطأ في كتابة الهمزة المتوسطة:** هي الهمزة التي تقع وسط الكلمة، وتُرسَم بحسب حركتها وحركة الحرف الذي يسبقها، وتكون كتابتها على ما يناسب أقوى الحركتين؛ فالكسرة أقوى الحــركات في اللغة العربية، تأتي بعدها الضمة، تليها الفتحة، والســكون أضعف الحركات. فالكسرة يناسبها الياء، والضمة يناسبها الواو، والفتحة يناسبها الألف. **مثال:**

- حالات رســم الهمزة المتوسطة على الياء: إذا كانت مكســورةً تُكتَب على الياء، مثل: سائل، أسئلة. أو إذا كان الحرف الذي قبلها مكسوراً، تُكتَب على الياء مثل: بِئر، ذِئاب.
- حالات رســم الهمزة المتوسطة على الواو: إذا كانت مضمومةً بعد ضم مثل: شؤون، رؤوس. أو إذا كانت مضمومةً بعد فتح، مثل: يؤوب، مؤونة. أو إذا كانت مضمومةً بعد ســكون، مثل: تفاؤل، مســؤولية. أو إذا كانت مفتوحــةً بعد ضم، مثل: فؤاد، مؤذن. أو إذا كانت ساكنةً بعد ضم، مثل: لؤم، بؤس.
- حالات رســم الهمزة المتوســطة على الألف: إذا كانت مفتوحةً بعد فتح، مثل: سأل، تألم. أو إذا كانت مفتوحةً بعد سكون، مثل: مسألة، فجأة. أو إذا كانت ساكنةً بعد فتح، مثل: مأمور، يأخذ.
- حالات رســم الهمزة المتوسطة منفردةً: تُرسَم الهمزة المتوسطة منفردةً على السطر إذا وقعت بعد المد بالألف والواو وكانت مفتوحةً، مثل: تساءل، تثاءب، مملوءة.

- **الخطأ في كتابة الهمزة المتطرفة:** هي الهمزة التي تقع في آخر الكلمة، وتُرسَــم على حرف يناسب حركة الحرف الذي يسبقها، مهما كانت حركتها.

مثال:

- تُرسَم على الياء إذا كان الحرف الذي يسبقها مكسوراً، مثل: شاطِئ، قارِئ، متلألِئ.
- تُرسَــم على الواو إذا كان الحرف الذي يســبقها مضموماً سواء أكانت ضمةً منفردةً كما في كلمة: يجرُؤ، أم ضمًّا وشدَّة كما في كلمة: تهيُّؤ.
- تُرسَم على الألف إذا كان الحرف الذي يسبقها مفتوحاً مثل: يقرأ، بدأ، صدأ.
- تُرسَم منفردةً على السطر إذا كان الحرف الذي قبلها ساكناً، مثل: صحراء، هدوء، جزء.
- إذا اتصلت الهمزة المتطرفة التي يســبقها حرفٌ ساكن بألف تنوين أو ألف التثنية؛ فإنها تُرسَم على الياء (النبرة) إذا كان الحرف الذي قبلها يمكِن وصله بما بعده، مثل: دِفئاً، عِبئاً.
- تُرسَــم الهمزة المتطرفة منفردةً، إذا كان الحرف الذي قبلها لا يمكن وصله بما بعده، مثل: ضوءاً، جزءاً، ضوءان، جزءان.

الحروف التي تُزاد:

- **زيــادة الألف:** تُزاد بعد واو الجماعة في الماضي والمضــارع والأمر، مثل: لم يفهموا، اكتبوا. وفي وسط كلمة مئة ومثناها، ومركبها من ثلاثمائة إلى تسعمائة، نحو: قرأت مائة كتاب.
- **زيــادة الواو:** تُــزاد في كلمة عمر علماً مرفوعــاً أو مجروراً، مثل: عمرو، وفي أولى أســماء الإشارة، مثل: أولئك. وكذلك تُزاد في أولو بمعنى أصحاب، وأولات بمعنى صاحبات. وكذلك في آخر الكلمة جوازاً للإشباع، مثل: فإن همو ذهبت أخلاقهم ذهبوا.

الأخطاء النحوية الشائعة:

يجبُ الانتباه للقواعد النحوية التالية، ومنها ما يلي (يوسف، ٢٠١٧):

- الأفعال الخمسة (تُرفع بثبوت النون، وتُنصَب وتُجزَم بحذفها).
- المثنــى (يُرفَــع بالألف ويُنصَب ويُجَر بالياء)، وجمع المذكر الســالم (يُرفَع بالواو، ويُنصَب ويُجَر بالياء).

- الأسماء الخمسة (تُرفَع بالواو، وتُنصَب بالألف، وتُجَر بالياء).
- الاســم المنقوص؛ وهو الذي ينتهي بياء لازمة يجب حذفها والتعويض عنها بتنوين الكسر إن كان الاسم المنقوص نكرةً في حالتَيْ الرفع والجر، مثل: حضر قاضٍ، وسلَّمت على قاضٍ. بينما تظهر هذه الياء في الاسم المنقوص في حالة النصب دائماً.

استخدام علامات الترقيم:

يساعد الترقيمُ على القراءة الصحيحة للجمل، وهو عبارة عن رموزٍ لتمييز الجمل بعضها عن بعض، وتُرشِد القارئ إلى مواضع الوقف والوصل. وهذه الرموز هي (النجار والربيعي، ٢٠١٨):

- النقطة ورسمها (.) تُوضَع في نهاية الجملة التي تمَّ معناها، مثل: خير الكلام ما قلَّ ودلَّ.
- الفاصلة ورسمها (،) تُستعمَل في المواضع التالية:
  - بين الشيء وأقسامه، مثل: الكلمة ثلاثة أقسام: اسم، وفعل، وحرف.
  - بين الجمل التي تربطها فكرةٌ واحدة.
  - بين الكلمات ذات الأنواع المتناسقة، مثل: لم يُطِل فيُمَلّ.
  - بين الجمل المعطوفة، مثل: الشمس طالعة، والنسيم عليل.
  - بين الشرط وجوابه، مثل: إذا كنتَ مهملاً، لم تلقَ النجاح.
  - بين القسم وجوابه، وكذلك بعد المنادى.
- الفاصلة المنقوطة ورسمها (؛) يسكتُ القارئ عندها سكوتاً متوسطاً. وتكون في المواضع التالية:
  - بــين الجمــل الطويلة التي يتركَّــب منها كلامٌ مفيــدٌ، مثل: تعتــزُّ الجامعة بطلابها المجتهدين؛ وذلك من أجل مصلحة العلم.
  - بين جملتين تكون الثانية سبباً للأولى، مثل: ارتاح ضميري؛ لأنِّي أخلصتُ في عملي.
  - بين جملتين تكون الثانية نتيجةً للأولى، مثل: زيدٌ موظفٌ كفؤ؛ فلا غرابة أن تكرِّمه المنظمة.
- النقطتان الرأســيتان ورســمها (:) تُســتعمَلان لتوضيح ما بعدهما وتمييزه عمَّا قبله، وتكون في المواضع التالية:

- بين القول والكلام المقول، مثل: قال: أتذهب معي؟ أجاب: نعم، أذهب.
- بين الشيء وأقسامه، مثل: فصول السنة أربعةٌ: الربيع، والصيف، والخريف، والشتاء.

- علامة الاستفهام ورسمها (؟) تُوضَع في نهاية الجملة التي يُستفهَم بها عن الشيء، مثل: متى الاختبار؟
- علامة التعجب ورسمها (!) وتُسمَّى علامة التأثر والانفعال، وتكون في الجمل التي يُعبَّر بها عن التعجب، مثل: ما أجمل السماء! أو التحذير، مثل: النار النار!
- الشَّرطة ورسمها (-) ويُطلق عليها الوصلة، وتكون في المواضع التالية:
  - لحصر الجمل الاعتراضية، مثل: القانون - أيها القاضي - روحه إنسانية.
  - بين العدد والمعدود في التعداد.
- القوسان المستديران ورسمها ( ) وتُوضَع بينهما الكلمات التي تفسِّر ما قبلها، مثل: البُر (بضم الباء) القمح. أو سنوات الميلاد أو الوفاة، مثل: ألَّف السيوطي (ت ٩١١هـ) كتاب المزهر.
- علامة التنصيص ورسمها (« ») ويُوضَع بينهما الكلام المنقول بنصِّه.
- علامة الحذف ورسمها (...) تُستعمَل للدلالة على أن هناك كلاماً محذوفاً؛ وذلك لعدم الرغبة في ذِكره أو لعدم الحاجة إليه.

طريقة كتابة الأرقام بالحروف (مبارك وحافظ، ٢٠١٦)**:**

- **العددان ١، ٢:** لا يُذكَر المعدود بعدهما؛ فلا يُقال: واحد ريال، ولا اثنان ريال، وإنما يُقال: ريال واحد، وريالان اثنان؛ وذلك بغرض التوكيد، مع مراعاة مطابقة العدد للمعدود في التذكير والتأنيث. ويصحُّ أن نستغني عن المعدود، مثل: ريال فقط، وريالان فقط.
- **الأعداد من ٣ إلى١٠:** تخالف المعدود في التذكير والتأنيث، ويأتي المعدود بعدها جمعاً مضافاً إلى العدد، مثل: ثلاثة ريالات.
- **العددان ١١، ١٢:** يُطابقان المعدود في التذكير والتأنيث، ويأتي المعدود بعدها مفرداً منصوباً، مثل: أحد عشر ريالاً.
- **الأعداد من١٣ إلى ١٩:** هي أعداد مركبة من جزأين؛ الجزء الأول يخالف المعدود والجزء الثاني يوافقه. ويُذكَر المعدود بعد هذا العدد المركب مفرداً منصوباً، مثل: ثلاثة عشر ريالاً.

- **ألفــاظ العقود مــن٢٠ إلى ٩٠:** هي الأعداد (٢٠، ٣٠، ٤٠، ٥٠ ... ٩٠) لا تتغيَّر عند تأنيث المعدود أو تذكيره، ويكون المعدود بعدها مفرداً منصوباً، مثل: عشرون ريالاً، ثلاثون ليرةً.
- **العــددان ١٠٠، ١٠٠٠ومضاعفاتهما:** لا يتغيَّر لفظها، ويُذكَر المعدود بعدها مفرداً مضافاً إلى العدد، مثل: مائة ريال، ألف ليرة.

مهارة القراءة:

عرَّفــت المهيري (٢٠١٩: ٦٧) القراءة بأنها «عملية تربط بــين لغة الكلام والرموز المكتوبة، وتشتمل على المعنى والرمز الدال على اللفظ. أو هي عملية تحويل الرموز المكتوبة أو المطبوعة إلى أصــوات ذات معنــى مع فهم وإدراك لدلالات ذات معنــى». وعرَّفها النقيبُ (٢٠١٧: ١٣) بأنها «قدرة بصرية صوتية أو صامتة يفهمُ بها الفرد ويعبِّر بها ويؤثر في مَنْ حوله بها، وتُعنَى باســتخلاص المادة المكتوبة وتحليل رموزها، وتنطوي على الانتباه والتذكر والفهم والتذوق والانفعال وتقوم بتقوية الحواس والذاكرة والعقل؛ للحصول على المعرفة».

وممَّا ســبَق يمكِن تعريف القراءة بأنها عمليةُ تحويل الرموز المكتوبة إلى معانٍ يستطيع العقــل البشري فهمها؛ لــذا يجب أن يتفاعل القــارئ مع النص المكتــوب؛ لتعلُّم المعارف واكتساب المهارة في سياق عملية فكرية مُعقَّدة. والقراءة هي الأساس الذي يمكِّن الفرد من فهم تراكيب الجمل والتعرُّف على الألفاظ الجديدة وسياقها، كما تمكِّن الكاتب المبتدئ من التعرُّف على كيفية صياغة الأفكار، وكيف يتمُّ استهلال الكلام؛ للتعبير عن المواقف المختلفة. فكــما أن الإنصــات الجيد يطوِّر من مهارة التحدث والحوار؛ فــإن القراءة تمكِّن القارئ من مهارة الكتابة وتطوِّر مقدرته اللغوية.

تلعــبُ القــراءة دوراً مهماً في تحقيق الاتصال الكتابي الفعَّــال، وخاصةً في مجال العمل، ولها فوائدها على الكاتب ومســتقبِل الرســالة على حَدٍّ ســواء. فقراءة المراســلات الإدارية المختلفة، تساعد الكاتب على التدرُّب على أصول الكتابة الإدارية وطرق صياغتها؛ بشرط أن تتمَّ القراءة بشــكلٍ فعَّال ومدروس حتى تحقق أثرها الإيجابي. كما تفيد القراءة مســتقبِل الرسالة في استيعاب موضوعها، والتركيز على النقاط المهمة والرَّبط بين الأفكار التي تحتويها واســتنباط معانيها والدلائل التي تشــير إليها. وتســاعد القراءة على بناء شــخصية الفرد اجتماعياً وعقلياً وأخلاقياً؛ لما لديه من معلومات مُكتسَبة من مجالات عِدَّة، وتعطيه القدرة

على نقاش الآخرين في شـتَّى مجالات الحياة وتسـاعده على التواصل معهم والتعرُّف على ثقافـات وعلوم أخرى، وتمنحه الفرصة لاكتسـاب مهارة التعلم الذاتي؛ لمواكبة مسـتجدات العـصر؛ فهي المصدر الرئيسي للنمـو اللغوي للفرد ونمو شـخصيته، وأداة مهمة في تطوير مهارات الفرد وتوسـيع مداركه وقدراته وتطوير فكره ومسـاعدته في التركيز على مجالات اهتمامه، وفرصته لاستثمار الوقت بفعالية (النقيب، ٢٠١٧).

وتتحَدَّد القراءة الفعَّالة بتحديد الهدف من القراءة؛ مما يُسهم في تحقيق الهدف النهائي مـن عملية الاتصـال، وله دورٌ بارزٌ في جذب القارئ لمتابعة القـراءة، وفي تحديد ما يرغب في قراءتـه. وكذلك تأثيرُ طبيعة الموضوع على طريقة ونمط القارئ في القراءة، وكذلك يؤثر على درجة اسـتيعابه وتركيزه؛ خاصةً إذا كان الموضوع صعبـاً أو غير مترابط أو غير واضح، ولا بد من الاسـتعداد للقراءة ذهنياً ونفسـياً من خلال اختيار المواقف والأوقات المناسبة. وهنـاك أنواعٌ متعددة من القراءات، بحسـب طبيعة المحتوى المقروء والغرض من القراءة، مثل: القراءة السريعة وتتمُّ فيها القراءة عن طريق المسح الشامل والسريع للنص المكتوب؛ بغـرض الحصول على أهمِّ الأفكار الرئيسـية، والفرعية، وقراءة أول وآخر فقرة، وأول جملة مـن الفقرة، مع إهمال التفاصيل بدون الحاجة إلى قراءة كامل المحتوى. ويُسـتخدَم عادةً هـذا النوع من القراءة في الأعـمال التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريـع، أو إذا كان المحتوى طويلاً، أو إذا كان لدى القارئ مجموعةٌ كبيرةٌ من المهام، وهو النوع المُستخدَم غالباً في قراءة التقارير. أمَّا القراءة بطريقة المسـح؛ فتكون من خلال مسـح النـص للبحث عن معلومة معينة بحَدِّ ذاتها، باسـتخدام الكلمات المفتاحية والعناوين الرئيسـية؛ وذلك بتمرير العين لكي تقع على المعلومة التي يحتاج إليها القارئ. ويُفضَّل استخدام هذا النوع من القراءة في قـراءة الجداول. وهناك أيضاً القـراءة المكثفة والتي تتطلب العمق الفكري وصفاء الذهن للقـارئ الذي يسـاعده في الوصول للمعلومات الدقيقة؛ بغـرض الوصول إلى الحقيقة التي يرغـب في إثباتهـا. وتتم القراءة بالتركيـز المكثف لتحقيق الفهم والاسـتيعاب، وينتج من عملية القراءة إثارة العديد من التسـاؤلات لدى القارئ، وتدوين الملاحظات للرجوع إليها، وتقييم المعلومات؛ فيضطر إلى إعادة القراءة مرةً أخرى للبحث عنها.

مهارة التلخيص:

يُعَدُّ التلخيصُ «تعبير الأفراد عمَّا فهموه بأســلوبهم الشخصي؛ ليصلوا إلى لُبِّ الموضوع» (محمد نور، ٢٠١٧: ٧٨). وعرَّفه عبد الباري (٢٠١٤: ٥٥) بأنه «التعبيرُ عن الموضوع المكتوب أو اختصــاره بأقــل عددٍ من الكلمات والجمل والعبارات مــع الحفاظ على وحدة الموضوع وفكرته الرئيسية دون غموض أو لبس، أو هو إبراز الموضوع الملخَّص بأسلوب ولغة الملخِّص في عــددٍ قليلٍ من الكلمات والجمل، مع الحفاظ على الفكرة المحورية للموضوع الملخَّص». وهو مهــارةٌ من مهارات التفكير التي تتبَنَّى أســلوب الصقل والتهذيــب والإيجاز المحكم. وهناك فرق بين التلخيص والاختصار؛ فكلاهما يشترك في تقليل عددِ الكلمات، ويختلفون في أن الاختصــار يكون بحذف كلِّ ما يزيد عن المعنى الأســاسي، أمَّا التلخيص؛ فيتمُّ فيه إعادة الصياغة بأســلوبٍ مختلف. وقد يقوم القارئ بالتلخيص؛ بغرض فهم واستيعاب الموضوع، أو قد يتمُّ التلخيص من قِبل الكاتب؛ بغرض تسهيل المهمة على القارئ، بإرفاق الملخص مع النص الطويل؛ مما يمكِّن القارئ المشغول من معرفة الأفكار الرئيسية التي يناقشها التقرير.

ويعتمــدُ التلخيص على قراءة الأفكار بتمعُّن؛ لذا يجب على القارئ أن يفهم الموضوع جيداً لكي يســتطيع إعادة صياغتــه بطريقة واضحة، من خلال التركيز على الفكرة الأساســية وقراءة النــص بوقــتٍ أقل، مع مراعاة ترتيب الأفكار. ويتطلَّب التلخيــص من الكاتب أن يمتلك مهارة التحليل المنطقي، التي تتيح له القدرة على اســتنباط الأفكار الرئيســية، وفهمها ومن ثم إعادة صياغتها، وبهذا يمكِن للقارئ الاستغناء عن قراءة النص الأساسي، والاكتفاء بالإطلاع على الملخص.

ولكي تتمَّ عملية التلخيص على الوجه المأمول؛ يمكن للملخِّص اتباع إحدى القواعد، مثل: (عبد الباري، ٢٠١٤) حذف الجمل التي لا تُســهِم في فهم النص أو الجمل المتكررة، وكذلك حذف العموميات والمترادفات واستطرادات الكاتب. وبإمكانه أيضاً دَمْج الجملة مع جمل أخرى تشكِّل شرطاً لازماً، أو نتيجةً للجملة الأولى؛ وذلك من خلال الاستعانة بأدوات الربط، ودَمْج المتشــابهات وتصنيف المعلومات وترتيبها؛ بما يحقق فاعلية التلخيص. وقد يستعين بقاعدة الإحلال أو البناء أو الاستبدال؛ من خلال استبدال مجموعة من الجمل بجملة عامة بنفس المعنى، وبإمكانه أيضاً الاستعانة بجملة واحدة بدلاً من عِدة جمل تحمل نفس المعنى. وفي حال استخدم الملخِّص أيًّا من القواعد السابقة؛ فعليه أن يبدأ بـالقراءة الاستكشافية من خلال قراءة النص قراءة سريعة، ووَضْع خطوط تحت الأفكار الرئيسية وتحديدها، ثم إعادة

طرح الأفكار بإيجاز مُحكَم بدون أن يُدخِل رأيه فيها وكتابتها وتنقيحها؛ للتأكد من سلامة الصياغة وخلوِّها من الأخطاء النحوية والإملائية، وفي نهاية المطاف يقوم بمقارنة التلخيص بالنص الأصلي؛ وذلك للتحقق من صحة التلخيص للنسخة الأصلية.

مهارة النَّسخ (الطباعة بطريقة اللمس):

مع التطوُّر التقني في مجال الاتصالات الكتابية، ومع كثرة الأعمال في المكاتب وحِرص المنظمات على استخدام الحاسب الآلي في جميع الأنشطة المكتبية؛ أصبح من الضروري للموظف أن يستخدم الحاسب بكفاءة، ويحرص على اكتساب مهارة الطباعة بطريقة اللمس. فهي من أهمِّ المهارات التي تمكِّن من السرعة في الكتابة وبأقل عددٍ ممكنٍ من الأخطاء. وتعتمدُ هذه المهارة على الكتابة بالنظر للأصل المنقول وبدون النظر للوحة مفاتيح الحاسب الآلي ولا النظر للشاشة. وهذا يتطلَّب من المستخدِم حِفظ كافة مواقع الحروف الصحيحة وتثبيت يده على الصف الثاني في لوحة المفاتيح (صف الارتكاز)؛ مراعياً الدِّقة وقِلة عدد الأخطاء مع حِفظ مواقع الحروف والتعوُّد على استخدام لوحة المفاتيح وفق الأسس السليمة لاستثمار الوقت فيما يفيده للقيام بأعمال أخرى. واكتساب تلك المهارة تساعدُ المستخدِم بعدم الإجهاد؛ إذ إن الشخص لا ينقل نظره إلى لوحة المفاتيح أو الشاشة والأصل المكتوب مع بعض؛ بل يكتفي بالنظر إلى الأصل الذي ينقل منه.

مهارة تدوين الملاحظات:

تدوين الملاحظات؛ هي «عمليةٌ عقليةٌ وفكريةٌ مركبةٌ تساعدك على الفهم والاستيعاب، والتمثل والحكم، والتقويم والاختبار، وتظهر هذه العمليات من خلال إخراج النص المقروء أو المسموع في شكل منتج جديد (مخطط مفاهيمي، إعداد قائمة، أو تقسيم الصفحة) يتسم بالدِّقة والتنظيم والشمول» (عبد الباري، ٢٠١٤: ٧٦). فهي عمليةٌ عقليةٌ تتطلب مهارات وقدرات عالية يستطيع الفرد استخلاص العناصر المهمة من غيرها؛ سواءٌ كان النص مقروءاً أو مسموعاً، ويستخدم فيها ما يساعد على ذلك، مثل: الرسوم التخطيطية أو غيرها، وتتسم بالدِّقة والتنظيم والشمول.

ومهارة تدوين الملاحظات تفيدُ في المواقف التي تتطلَّب التقاط الكلمات الشفهية السريعة، وتحويلها إلى كلمات مكتوبة؛ أيْ: في المواقف التي تتطلَّب الإصغاء والكتابة في

وقــتٍ واحد، وتحتاج إلى التركيز والفهم وضرورة تذكُّــر المعلومات المهمة، مع الحرص على عدم تفويت أيٍّ منها، مثل: كتابة محاضر الاجتماعات، أو حضور ورش عمل وتقديم تقارير خاصــة بها، وتدوين الملاحظــات في أثناء الاتصال الهاتفي، وغيرهــا. وتتطلَّب هذه المهارة دقةً عاليةً في التركيز تجنُّباً للنســيان؛ لأن التفكير أسرع بكثير من الكتابة. وبالتالي؛ ســيكون بالإمكان اختيارُ ما يلزم تدوينه. وهذا ما يجعل التدوين أمراً ضرورياً لاســترجاع المعلومات من خلال اســتخلاص الأفكار الرئيســية، وتبويبها ودمجها مع أفكاره. وتلخيص أبرز النقاط المهمة بأقل قدرٍ من الكلمات؛ ليَسْهل تذكُّر المعلومات واسترجاعها.

ولتدويــن الملاحظات لا بد من الأخــذ في الاعتبار قراءة الموضوع قــراءةً عامةً ومتأنيةً؛ لتحديد طبيعته والغرض منه وتحديد الفكرة الرئيســية، ثم وَضْع خطوطٍ أسفل المعلومات المهمة في الموضوع المقروء، وأسئلة حول الجزء غير المفهوم من النصِّ أو الجزء المطلوب لتذكُّر محتــواه، وتمييزها بالألوان (عبد الباري، ٢٠١٤). كما أنه من المثير جداً تشــفيرُ المعلومات المهمة في كلمة أو جملة ذات دلالة للكاتب، وتحديد المفاهيم العامة في الموضوع المقروء أو المســموع، وما يندرج تحتها من مفاهيم فرعية. وكذلك عمل خلاصةٍ موجزةٍ عن الموضوع بأسلوب الكاتب قيد الدراسة وإضافة ملاحظاته.

وهناك الكثيرُ من الطرق والأســاليب لتدوين الملاحظات بالإمكان اختيار الأسلوب الذي يتناســب مع الاحتياج، كــما أنه بالإمكان الجمع بين أســلوبين وأكثر لاســتحداث الطريقة المناسبة للفرد. ومن هذه الأساليب، هي:

- **الاختزال:** عرَّفت الموسوعة العربية (٢٠١٩: ٥٢٩) الاختزال باعتباره «أسلوبَ كتابة سريعة يعتمــد الرموز أو المختصرات بــدلاً من الحروف أوالكلمات أو الجمــل؛ ليتمكَّن الكاتب مــن ملاحقة سرعة المتحدث». وقد تكون هذه العلامات الرمزية عبارة عن مســتقيمات أو منحنيــات خفيفة أو ثقيلة أو دوائر صغيرة وكبيرة وبيضاوية، منقوطة أو غير منقوطة وغيرها. ويمكِن الاســتعانة باســتخدام الحاســب الآلي، والاســتفادة من الإمكانيات التي يوفرهــا برنامج معالجة النصوص MS Word، مثل: أن يقوم بالاختزال بمجرد وضع كلمة أو حــرف ويحوِّلها تلقائياً إلى ما يرغب فيه الكاتب باســتخدام خاصية التصحيح التلقائي. ويمكِن استخدام الرموز (نموذج رقم ١٦):

نموذج الاختزال

الحرف	العلامة	الحرف	العلامة
ح	\	ن	
د - ض	|	ل	
ر	/	م	
خ	\	هـ	
ذ – ز- ظ	|	ت – ط	
و	○	ي	
ش		ق – ك	

نموذج رقم (١٦): نموذج الاختزال.

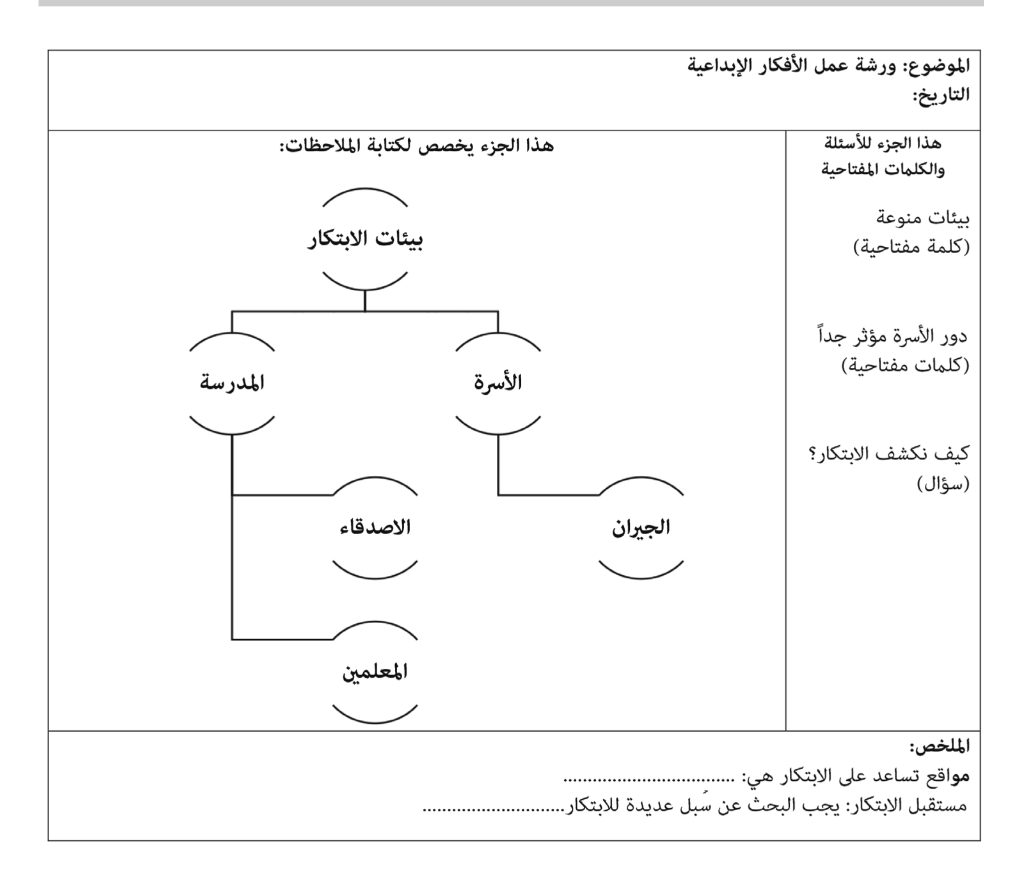
- **طريقة الخريطة الذهنية (خريطة المفاهيم):** يُعَدُّ رَسْـمُ الخريطة الذهنية أحد الأساليب التــي أحدثت ثورةً في التخطيط وتدوين الملاحظات. وقد ابتكر هذا الأسـلوب التفكيري توني بوزان Tony Buzan في نهاية الستينيات الميلادية، معتمداً على أسلوب إغريقي قديم في رَبْط المعلومات بروابط ذهنية متصلة، تمكِّن العقل من التعامل مع الملاحظات بسرعة عالية، وبنفس الأسـلوب الذي يتعامل به العقل مع الأفكار داخلياً في أثناء التفكير؛ تقوم هذه الخرائط على إعادة تنظيم بنية الموضوع في شــكلِ رسـومات أو صورة؛ فهي وسيلة تعبيرية عن الأفكار والمخططات بدلاً من الاقتصار على الكلمات فقط. وتُستخدَم الفروع والصـور والألوان للتعبير عن الفكرة، كما يتطلَّب اسـتخدامها تحديد الكلمات المفتاحية وكتابة الكلمة المحورية في وَسْــط الصفحة ووَضْعها في دائرة أو مستطيل، ثم وَضْع فروع للحقائق والأفكار والمفاهيم وتوضيح العلاقة بينهما سواء كانت رئيسية أو فرعية. وبهذا

يتمُّ تحســين معالجة الدماغ للمعلومات وترتيبها وتســهيل حِفظها واسترجاعها من خلال تقديمهــا في شــكلٍ مرئي. كما أنه بالإمكان اســتخدام الألوان في هــذه الطريقة والأحرف بأحجام كبيرة وفي أيٍّ تسلسل يراه الفرد مناسباً له (الشميمري وآخرون، ٢٠١٤).

وتتمثل أول خطوة من خطوات رَسْــم الخريطة الذهنية في تقديم الموضوع؛ لاســتمطار الأفكار بواســطة العصف الذهني بــدون قيود تتحكَّم في وضع الأفــكار، ثم تصنيفها في فئات أو فروع لإمكانية تصميم الشكل الدلالي المناسب؛ وذلك لبناء الخريطة ثم يأتي دورُ الفحص الشامل على الورقة؛ للتأكد من الترتيب. وهناك برامج حاسوبية جاهزة للخرائط الذهنية يمكن أن تساعد الأفراد في بناء الخريطة.

- **طريقة الرَّســم المنطقي أو الخطي:** هي عمليةٌ تنظيميةٌ تســاعد على تدوين الملاحظات؛ إذ يمكِن تقســيم الملاحظات إلى عناوين رئيسية وفرعية وتنظيمها في مجموعات مترابطة باستخدام الأرقام أو الرموز أو الأشكال (عبد الباري، ٢٠١٤: ٨٢) ومنها:

    • **طريقــة كورنيــل:** تُعَدُّ هــذه الطريقة من أهــمِّ طرق تدوين الملاحظــات؛ إذ يتمُّ تقســيم الصفحة إلى ثلاثة أقســام: القســم الأيسر، ويُخصَّص لتدوين الأفكار الأكثر أهميةً التي ذُكِرَت في أثناء الحديث من خلال اســتخدام كلمات ونظريات وعبارات ورسومات وشروحات وأشــكال. وبإمكان الفرد استخدام الخريطة الذهنية بداخل هذا القســم؛ وذلك لســهولة وسرعة اســترجاع المعلومات. والقسم الأيمن ويُسمَّى بالهامــش ويُخصَّص لكتابة الكلمات المفتاحية والأســئلة التي تســاعدُ على التذكُّر، وتدعم النقاط السابقة التي تمَّ تدوينها من خلال كتابة الأسئلة والكلمات المفتاحية التي تســاعده على رَبْط المعلومات وفهمها فيما بعد. أمَّا القسم السفلي؛ فيُسمَّى الملخــص، وفيه يُكتَب كلُّ ما يســاعد الكاتب على التذكُّــر كملخص عام للحديث؛ فمثلاً: بالإمكان كتابة موقع على الإنترنت تمَّ ذكره، أو أيّ تنبيهٍ يساعده على تحقيق هدفــه. وبإمكانه أن يتركــه فارغاً لحين الانتهاء من تدويــن الملاحظات كاملةً، ثم يقوم بترتيب الملاحظات التي كتبهــا وتلخيصها عند مراجعته لها (نموذج رقم ١٧). كــما أن برنامج مايكروســوفت وورد يدعمُ طريقة كورنيــل؛ من خلال توفيره عِدة نماذج خاصة بهذه الطريقة. بالإضافة إلى الموقع الإلكتروني (Templatelab, 2019)، والذي يحتوي على الكثير من نماذج تلك الطريقة.



نموذج رقم (١٧): نموذج طريقة كورنيل.

- **طريقة إعداد القوائـم** (عبد الباري، ٢٠١٤): وفي هذه الطريقة يتمُّ وَضْع المعلومات في صورة تركيبية، أو في شــكل فئات منظمة، تتسمُ بالتماسك والترابط المنطقي فيما بينها. وقد تُعَدُّ القائمة حسب النموذج رقم (١٨):

الكلمات والمفاهيم والنقاط الرئيسية	ملخص النص	ملاحظات عامة تشتمل على آراء الكاتب وانطباعاته عما قرأ وأي ملاحظات أخرى

نموذج رقم (١٨): نموذج إعداد القوائم.

مهارات الاتصال الإلكتروني:

مع زيادة الإنتاج المعرفي وتنامي التطوُّرات التقنية، وتعَدُّد طرق ووســائل الاتصال، وفي ظــل التوجُّهــات العالمية لتطبيق الحكومــة الإلكترونية، والتحــول إلى المنظمات الرقمية - توجَّب على المنظمات الانتباه إلى أهمية الاتصالات الإلكترونية، وجعلها واقعاً ملموســاً من خــلال تبَنِّي سياســات حديثة للاتصال مواكبةً للتطوُّر التقنــي، وتدريب جميع الأفراد على اســتخدام التقنيات الحديثة؛ لتعزيز فاعلية الاتصال بين الأفــراد (عبوي، ٢٠١٥)، ولا يمكن فصــل مهارات الاتصال الإلكتروني عن مهارات الاتصال الكتــابي. ويحتِّم الاتصال الإلكتروني على المستخدمين إتقان عددٍ من المهارات الإلكترونية بما يحقق الفاعلية والأهداف المرجوة، ومن تلك المهارات:

١- مهارة البحث عبر الإنترنت:

مع ثورة البيانات والمعلومات وحاجة المنظمات ومُســتخدِمي الإنترنت إلى الحصول على المعلومات التي يريدونها، بما يلبِّي احتياجاتهم في أقصر وقتٍ ممكن وبأســهل الطرق، وأن يجدوا ضالتهم بين الكمِّ الهائل من المعلومات - أصبح اكتســابُ مهارة البحث عبر الإنترنت ضرورةً لا بــد منها؛ وذلك عن طريق معرفة الاســتخدام الأمثل لمحــرِّكات البحث للوصول للمعلومة المناسبة بما يضمن توفير الوقت والجهد.

وتُعرَّف محركات البحث بأنها برنامجٌ يمكِّن المستخدمين من البحث عن كلمات محَدَّدة أو مواقع أو صور أو غيره، ضِمن موارد شبكة الإنترنت المختلفة. ومن أشهر محرِّكات البحث: Google, Yahoo. وجميع هذه المحرِّكات تعمل على البحث عن المعلومات المتطابقة مع الكلــمات المفتاحية التي يحَدِّدها الباحث؛ من خلال البحث في الفهارس الخاصة بصفحات الإنترنت؛ إذ يقوم بإنشاء جداول مرتبة أبجدياً بالكلمات الرئيسية الناتجة عن البحث، ومن ثــم يُحــضِر الصفحة التي تحتوي على هذه الكلمة. غير أنَّ ما يميِّز محرِّكات البحث بعضها عن بعض؛ هو مدى مقدرتها على فهرسة كلمات أكثر، ومدى العمق في محتويات الصفحة؛ للخروج بنتائج أكثر دقةً؛ فبعض هذه المحركات يقوم بفهرسة كلِّ الكلمات الموجودة في كلِّ صفحات الموقــع، والبعض الآخر يفهرس كلمات الصفحــة الأولى فقط، وقد يكتفي البعض منهــا بالكلمات الموجودة في العنوان الرئيسي للصفحات. وكذلك تختلف في مدى نشــاطها

في تحديث معلومات قواعد بياناتها، ومن هنا يأتي التحَدِّي بين الشـمولية والدقة في النتائج والسُّرعة في إيجاد المعلومة (السكارنة، ٢٠١٧؛ علم الدين، ٢٠١٤).

وتتمثَّـل مهارة الباحث عن المعلومـات في معرفته بمحرِّكات البحث القوية والشـهيرة وخصائص كلٍّ منها؛ بالإضافة إلى مهارته في تحديد الكلمات المفتاحية التي تَصِف المعلومات التـي يريدها. وكلـما كان الباحث محَـدَّداً في اختيارهـا؛ حصل على النتائـج التي يريد، ويساعده في ذلك ضرورة معرفته بكيفية إجراء البحث المتقدِّم باستخدام الرموز والمعاملات التـي تضمن جودة المعلومات، وهي عبارة عـن كلمات أو رموز تعرف العلاقة بين الحدود المُستخدَمة في استعلام البحث؛ بحيث يتمُّ وَضْع تلك العوامل بين الكلمات المفتاحية المكوِّنة لاستعلام البحث، وتستخدم كحروف كبيرة (CAPITAL LETTERS)؛ من أجل أن يتمكَّن محـرِّك البحث من تمييزها عن كلمات البحث المجاورة لهـا مع إضافة فراغ قبلها وبعدها، على سبيل المثال (السكارنة، ٢٠١٧):

- **المعامـل (و) AND:** يدلُّ على البحث عـن معلومات في صفحة يجب أن تكون موجودةً بهـما الكلمتان المُراد البحث عنها، مثل التعبير التـالي: الاتصال الكتابي AND الإلكتروني؛ فإن نتائج البحث تتضمَّن كلتا الكلمتين.
- **المعامل (أو) OR:** يدل على البحث عن معلومات في صفحةٍ تشتملُ على إحدى الكلمتين، مثل التعبير التالي: الاتصال OR التواصل؛ فإن نتيجة البحث سـتكون كلَّ الصفحات التي تحتوي على الكلمتين معاً أو إحداهما.
- **المعامـل (بالقـرب من) NEAR:** يدل على البحث في الصفحـات التي تحتوي على حَدَّيْ البحث؛ بحيث تكون إحدى الكلمات موجودةً في حدود عددٍ معين من الكلمة الثانية.
- **المعامل (ولا) AND NOT:** يحث هذا المعامل محرك البحث على عرض أيِّ صفحة تحتوي على الحَدِّ الأول، ولا تحتوي على الحَدِّ الثاني، مثل التعبير التالي: الاتصال NOT الكتابي؛ فإن الصفحات التي تُعرَض هي التي تحتوي على كلمة الاتصال، ولا تحتوي الكتابي.
- **الجمل الكاملة:** يضع الكاتبُ كلمةً على شـكل جملة بين علامتي تنصيص؛ فيتعامل معها محـرك البحث ككلمـة واحدة، مثل التعبير التـالي: «التجارة الإلكترونيـة» يؤدي لعرض الصفحات التي تحتوي على كلمتَيْ التجارة الإلكترونية معاً بوصفها مصطلحاً أو عبارة.

- **اختصار الكلمات:** يكتبُ الباحث جزءاً من الكلمة التي يبحث عنها ويضعُ بعدها مباشرةً علامة النجمة (*)؛ فيبحث المحرِّك عن أيِّ امتداد للكلمة. ولكن قد تكون نتيجة البحث كبــيرةً وغــير دقيقة، مثلاً التعبير (مكتب*) ســوف يعرض صفحــات تحتوي على كلٍّ من الكلمات: المكتب، المكتبي، المكتبية، المكتبيون وغيرها.

٢- مهارة الكتابة الإلكترونية:

إنَّ تمتُّــع الكاتب بمهارات الكتابة الإدارية يمكِّنه بلا شــك من إتقان الكتابة باســتخدام الوســائط الإلكترونيــة؛ فلا بد من مراعاة التسلســل المنطقي والوضوح، إلى جانب ســلامة اللغة والتراكيب ودقة المعلومات. ولكن بالنظر إلى طبيعة الوسيلة الإلكترونية التي تتصف بالسرعــة والإيجاز؛ فإنه على الكاتب معرفة خصائص الكتابة الإلكترونية؛ حتى يتسَــنَّى له جــذب انتباه القارئ وإقناعه بالقراءة، ومن هذه الخصائــص الكتابة الواضحة والموجزة في الاتصال الإلكتروني بالشكل الذي يُسهِّل قراءة واستيعاب الكتابة الإلكترونية بأسلوب بسيط ومباشر وجذاب؛ لذا لا بد أن تكون الجملة الافتتاحية قويةً؛ لإقناع القارئ بمواصلة القراءة، وســهولة الاســتيعاب، وتجزئة النصوص إلى فقرات قصيرة؛ حتى لا يتشتَّت القارئ ويحافظ على تركيزه، ولمساعدته لمعرفة نقاط البدايات؛ إذ يُمكِن للمتصفحين بَدْءُ القراءة، واستخدام العناوين الرئيســية والفرعية الواضحــة لفصل الأفكار، وأن تكون مباشرةً وجاذبةً تشــجِّع على القراءة. مع ضرورة اســتخدام كلمات مفتاحيــة واضحة ومباشرة؛ لكي تظهر العناوين للنصوص التي تحمل تلك الكلمات، وهذا يســاعدُ على تســهيل البحث عبر الإنترنت. وفي حــال الكتابة في صفحة الإنترنت؛ يجب ألا يزيد طول النــص عن (٨٠٠) كلمة، والتأكد من بقائها في شاشــة واحدة، مع استخدام الوسائط المتعددة، مثل: الصوت، والصورة، والأشكال وغيرها، التي تدعم النص وتجعله أكثر استيعاباً (علم الدين، ٢٠١٤؛ أبو عيشة، ٢٠١٤).

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مَدَى صحة أو خطأ العبارات التالية، مع ذكر السبب:

١- إدارة الوقت بفعالية تعطِي الأفراد الشعور الإيجابي والتغلُّب على الإجهاد والإحباط الذي يقلِّل من كفاءة العمل. ( )

....

٢- يَصعُب على الفرد حديث الخبرة اكتسابُ مهارات الاتصال. ( )

....

٣- تُعَدُّ مهارة لغة الجسد من المهارات التكاملية في الاتصال المباشر. ( )

....

٤- تُعَدُّ خبراتُ التمكُّن من أكثر الأساليب فاعليةً في تكوين مشاعر فاعلية الذات. ( )

....

٥- المسافات الشخصية، هي: المسافة أو الفراغ الموجود بين الفرد والآخرين أثناء الحديث، وقسَّمها الباحثون إلى أربع مناطق: الحميمية، والشخصية، والاجتماعية، والعامة. ( )

....

٦- من السهولة فصل مهارات الاتصال الإلكتروني عن مهارات الاتصال الكتابي. ( )

....

التمرين الثاني:

يُقــاس مَدَى نجاح العرض بمَــدَى توفُّر مواصفات العرض الفعَّال، ويمــرُّ العرض الفعَّال بثلاث مراحل أساســية؛ هي: مرحلة الإعداد، ومرحلة التقديم، ومرحلة التقييم. والمطلوب تحديد أهمِّ المهام في كلِّ مرحلة من هذه المراحل.

م	المرحلة الأولى مرحلة الإعداد	المرحلة الثانية مرحلة التقديم	المرحلة الثالثة مرحلة التقييم
١			
٢			
٣			

أسئلة للنقاش:

١- يــرى المختصُّــون أنَّ الأفراد الذين يتمتعــون بدرجةٍ عاليةٍ من تقدير الذات يشــعرون بارتياحٍ وثقــة، ويكونون قادرين على التواصل بوضوحٍ مــع الآخرين، والعكس صحيح. المطلوب: مناقشة أهمّ العوامل المؤثرة على مهارة إدارة الذات.

٢- يتفــق المختصُّون على أهمية الانطباعِ الأول في تكوين صورة إيجابية أو ســلبية تجاه الفرد، وصعوبة الحصول على فرصة ثانية لتعديلها؛ لذا يُعَدُّ إتقان مهارة لغة الجسد عنصراً أساسياً لتحقيق الصورة الإيجابية. والمطلوب مناقشة أهمِّ قواعد تحسين وتطوير مهارة لغة الجسد.

٣- تُعَدُّ مهارة تدوين الملاحظات مهارةً مهمةً في الاتصال الكتابي. اختر أسلوبين من أساليب تدوين الملاحظات كمثال يوضِّح أهمية تلك المهارة.

٤- وَضِّح الفرق بين المعاملين المنطقيين: المعامل (و) AND، والمعامل (أو) OR، مع التطبيق العملي لكلٍّ منهما.

٥- بالتطبيق العملي على وسائل التواصل الاجتماعي؛ قم بنَشْر إعلان تسويقي واحد لمنظمة تبحث عن موظف لشغل وظيفة «سكرتير». وذلك في المواقع التالية: تويتر - لينكدإن - فيس بوك.

٦- بالتطبيق العملي على بعض وسائل التواصل الاجتماعي؛ المطلوب: عمل توثيقٍ خاص بأحد الأنشطة التي تقوم بها منظمتك؛ وذلك عبر برنامج «اليوتيوب» ونشره عبر موقع المنظمة.

حالة تطبيقية

يعمـل «فهد» مسـاعداً إدارياً في إحدى الإدارات في منظمـةٍ تختصُّ بالنقل. طلب منه مديره إعداد تقريرٍ عن أكبر شركات النقل في العالم والخدمات المبتكرة التي تقدِّمها لعملائها، وطرق التسويق التي تستخدمها تلك الشركات.

أصاب «فهد» الشـعورُ بالقلق؛ فهو لا يقدر على التمييز بين الشركات لكثرتها على الإنترنت، كما أن البحث يتطلَّب إجادة اللغة الإنجليزية التي لا يتقنها؛ ولكنه اسـتطاع وبكثير من الجهد والاستعانة بالمترجم الآلي للمواقع أن يبحث عن الشركات المطلوبة ويراسلها لتزويده بالمعلومات.

وبما أن «فهد» يستقبل في عمله العديدَ من الرسائل الإلكترونية الخاصة بالمنظمة؛ إضافةً إلى رسائل دعائية كثيرة نتيجة دخوله لأحد المواقع المتخصِّصة بشراء الملابس الرياضية ومواقع أخرى بسبب مشترياته الخاصة عبر الإنترنت؛ ونظراً لازدحام الرسائل الإلكترونية لديه، لاقى الكثير من الصعوبة في تمييز الرسائل التي تحمل المعلومات المطلوبة من الشركات.

أسئلة للمناقشة:

١- ما هي المشكلة الرئيسية التي يعاني منها «فهد»؟ وما هي المشكلات المترتبة عليها؟

٢- بافـتراض أنك «فهد»؛ ما هي الطريقـة الصحيحة للبحث عبر الإنترنت، وعمل المقارنات مع التمثيل؟

٣- اقترح على «فهد» الحلول التي ستساعده في حال اتبع السياسات الخاصة بالاتصال الإلكتروني.

الباب الثالث

إدارة الوثائق والمعلومات

تُعَدُّ المعلومات مورداً وطنياً وإســتراتيجياً مهماً وأحد محاور القوة؛ فهي المحرّك الأساسي للتنميــة والتطويــر لأيِّ مجتمعٍ حيــوي. وفي ظل التطــوُّرات في مجال تقنيــة المعلومات والاتصــالات التي أثَّرت بدَوْرها على بنية المجتمع؛ ظهر ما يُســمَّى بمجتمع المعرفة، فبقدر محافظة المجتمعات على المعلومات وتوثيقها وتنظيمها وتسخيرها لخدمة الأفراد؛ فإن ذلك يُسهِم في تقدُّمها ورقيِّها. وتتنافس المنظمات باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من مجتمعاتها البشرية؛ للحصول على المعلومات؛ لكونها مورداً إســتراتيجياً مهماً تعتمدُ عليه في رَسْــم السياســات والخطط التي تقودها لتحقيق أهدافها، وهذا لا يتحقق لأيِّ منظمة ما لم تهتم بتبادل تلك المعلومــات ضِمن منظومــةٍ متكاملةٍ مع منظمات المجتمع والبيئــة الخارجية التي تتفاعل من خلالها. فهي تعملُ بشكلٍ سريعٍ على تحقيق التوازن مع بيئتها الخارجية والداخلية في ســبيل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وإجراء التغييرات التنظيمية في سياســاتها وهياكلها وأنظمتها؛ لمواكبة تلك التغييرات (القحطاني، ٢٠١٨).

والاتصال والمعلومــات مصطلحان مختلفان بعضهما عن بعض؛ غير أنهما يعتمدان على بعضهــما؛ فالمعلومات ومهــما كانت أهميتها وقيمتها لن تكون مفيدةً ما لم تتوفر وســائل مناســبة وحديثة لتبادلها؛ من خــلال نظامٍ فعَّال للاتصال، كما أن ســلامة القرارات تعتمد بالدرجــة الأولى عــلى توفر المعلومــات بمواصفات نوعيــة وبالقدر المطلــوب، وفي الوقت المناســب. وتُعَدُّ الوثائق المكتوبة مصدراً مهماً وأساســياً لتوفير البيانــات والمعلومات؛ لذا تعمل المنظمات بكافة مجالاتها عــلى وَضْع الترتيبات التنظيمية والإجرائية التي تمكِّنها من توفير المعلومات والمحافظة عليها ســليمةً وكاملةً؛ حتى يمكِن الرجوع إليها بســهولة ويُسْر عند الحاجة. ومن هذا المنطلق؛ جاء الاهتمامُ بالوثيقة الإدارية باعتبارها أداةً لإثبات الحق، وحمايته من الضياع، وفي الســنوات القليلة الســابقة - ما قبل دخول النظم الحديثة لإدارة الوثائق والمعلومات - أُعتُبِرت شرطاً أساســياً من دونه لا ينشأ الحق القانوني للمعاملة؛ لهذا أصبحت المنظمات مطالبةً بالاســتعانة بأساليب إدارية حديثة للسيطرة على تدفق الوثائق والمعلومات التي تحتويها والتحكُّم فيها.

وفي ظِــل التغييرات التي يشــهدها العــالم والانفجار المعلوماتي الذي نعيشــه في الوقت الحــاضر، ومع ظهــور مفاهيم جديــدة في التعامل مع هــذه المعلومات، مثــل: الحكومة الإلكترونيــة، والإدارة الإلكترونيــة، والتجارة الإلكترونية؛ أصبح لزامــاً على المنظمات تحمُّل

مسـؤولية اسـتخدام أسـاليب مَرِنة ومتطوِّرة وتبَنِّي مفاهيم جديـدة لصناعة وإدارة تلك المعلومات، والتحسـين المستمر لإجراءات العمل وزيادة الكفاءة والفاعلية؛ لذا يجب عليها إدخـال تغييرات جوهرية على الخدمات التي تقدِّمها؛ لأن اسـتمرارها في مجال المنافسـة مرهونٌ بالإبداع والجودة (العريشي، ٢٠١٨). فمَنْ يملُك صناعة المعلومات يملُك مفاتيح صناعة القـرارات؛ ومن هنا يجبُ فهم دور المعلومات كأحـد العوامل المؤثرة في إحداث تغييرات في المجتمـع؛ من خلال تفعيل الأنظمة المعلوماتية الحديثة والمتطوِّرة، والتخلُّص من التعقيدات الإدارية التي تواجه الأفراد في التعامل مع منظمات الدولة؛ سـواءٌ في القطاع العام الحكومي أو القطـاع الخاص؛ وبحيث يصبح الفردُ قادراً على الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها بأسرع وقتٍ وأقل جهدٍ ممكن، مع توفير مستوى عالٍ من الأمن وسلامة المعلومات.

ومن هذا المنطلق؛ فقد اتجهت الحكومات إلى رَبْط جميع الجهات بشبكات معلوماتية متطـوِّرة من خلال تفعيل دور الحكومة الإلكترونيـة وإعادة هيكلة أجهزة الدولة لتحقيق تلك الأهـداف، وكذلك إنشـاء مراكز متخصِّصـة للمعلومات؛ للمحافظـة عليها وتقديمها للمسـتفيدين والباحثين عند الضرورة وسَنِّ القوانين والأنظمة التي تُسهِم في المحافظة على أمن وسلامة المعلومات.

وقد أَوْلت المملكة العربية السـعودية الحكومة الإلكترونية اهتماماً بالغاً؛ تجسَّـد ذلك عنـد إطلاق رؤيـة المملكة ٢٠٣٠، والتي من أهمِّ محاورهـا «مجتمع حيوي، وطن طموح، حكومتـه فاعِلة»، وأبرز التزاماتها تطويرُ الحكومة الإلكترونية. وركَّزت الرؤية على توسـيع خدمات الإنترنت السريع في مختلف مناطق المملكة، وتوسـيع نطاق الخدمات الإلكترونية في المجالات الصحية والتعليمية؛ إضافةً إلى تيسـير إجراءات العمل، وتنويع قنوات التواصل، ودَعْم استخدام التطبيقات ومنصات مشاركة البيانات التي تقوم على مبدأ المشاركة والتفاعل مع المسـتفيدين؛ إذ يُتاح لهم المشـاركة في الاطلاع على البيانات والمعلومات والمشـاركة في اتخـاذ القـرارات ومراجعة الأداء؛ وذلك عـن طريق أنظمة وتطبيقـات تعمل على تقديم الخدمات المتكاملة عبر شبكات المعلومات.

وبفضلٍ من الله وبدعمٍ واضحٍ من القيادة الرشيدة؛ نجحت المملكة في تحقيق تقدُّم بارز في مجال التعاملات الإلكترونية الحكومية بعد أن أصبح التعامل الإلكتروني للحصول على الخدمات الحكومية واقعاً ملموساً يعيشه الملايين من المستفيدين عند تعاملهم مع المنظمات الحكومية.

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الوثائق

تُعَـدُّ المعلومات مــن أهمِّ موارد المنظمة، والركيزة الأساسـية التي يقــوم عليها العمل الإداري في جميــع مراحله، وهي نتــاجُ أداء إدارات المنظمة لأعمالها اليومية؛ فيتمُّ إنشــاء واســتقبال المعلومات من قنوات الاتصال المختلفة، وتسـجيلها واستخدامها في أداء العمل، ومن ثم حِفظها بطريقة تضمَن أمنها وســلامتها؛ للرجوع إليهــا عند الحاجة؛ لتكون بمثابة الذاكرة الحية للمنظمة، وتُسهِم في المحافظة على كيانها وهويتها.

ومنذ نشــأة المنظمات؛ تمَّ الاعتمادُ على حِفظ المعلومات ورقياً بالدرجة الأولى؛ غير أنه ومع ظهور المنظمات الحديثة والتوسُّــع الحاصل في أعمالها وأنشــطتها؛ أدَّى ذلك إلى زيادة كمية المعلومات التي تنتجها، واســتخدمت أشــكالاً متعددةً من وســائط تسـجيل وحِفظ المعلومــات النصية أو الصوتية أو المرئية التي أتاحتها التطورات التقنية. على الرَّغم من أن هذه التطورات لم تؤثر كثيراً على العمل المتعلق بحِفظ الوثائق؛ إذ بقيت الإدارات والمكاتب المســؤولة عن حِفظ المعلومات (الأرشـيف) مُحاطةً بالكثير مــن السِّرية والخصوصية؛ مما أعطاها طابعاً انعزاليًّا بالنســبة لبقية إدارات المنظمة. وفي أواخر القرن العشرين؛ حققت تقنية المعلومات قفزاتٍ كبيرةً باســتخدام الشبكات والإنترنت وقواعد البيانات وغيرها؛ مما أحدث انفجاراً في كمية المعلومات المحمولة والمتبادلة على الشــبكات المفتوحة، وأصبح من الضروري إيجاد الحلول التقنية الملائمة لإدارتها والتحكُّم فيها والســيطرة على مختلف أوجه التعامل معها (المدادحة، ٢٠١٣).

ولقد أثرت التغيُّرات التقنية على المنظمات بشــكلٍ كبير؛ إذ تدفقت المعلومات والوثائق وبشــكلٍ متزايدٍ، وبرزت الحاجة إلى اســتخدام نظام سليم يساعد على إدارة الوثائق يشمل كافــة الوظائف والعمليــات التي تحقق انســيابية تدفق المعلومات، وتضبــط دورة حياة الوثائق على أساس علمي مدروس؛ بهدف المحافظة عليها وصيانتها وحمايتها وتوفير الطرق اللازمة لاسترجاعها بسهولة.

وفي ظِـلِّ هذه التغيُّرات وما نتج عنها من مميزات هائلة من سـهولة الاتصال والوصول إلى المعلومات بسرعة فائقة؛ تبَنَّت الحكومات مفهوم الحكومة الإلكترونية، ودعمت تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات التي أخذت على عاتقها مسـؤولية اسـتخدام أساليب مرنة ومتطورة في العمل، والاسـتفادة من المعلومات كأحد العوامـل المؤثرة في إحداث التطوير الفعَّال، وتمَّ التحوُّل لإدارة الوثائق الإلكترونية؛ للاسـتفادة من الإمكانيات التي وفَّرتها نظم المعلومـات والاتصالات، وما تضمَّنه ذلك من ضرورة توفـير متطلباتها، ومواجهة التحَدِّيات التي أفرزتها لتحقيق الهدف من استخدامها.

مفاهيم في إدارة الوثائق:

كانـت الوثيقة ولا تزال مورداً إسـتراتيجياً مهماً للمنظمات ومصدراً موثوقاً للمعلومات، تسـتندُ عليهـا الإدارة في اتخاذ القـرارات وتحقيق الأهداف؛ إذ تعمـل الوثيقة على توفير المعلومات المطلوبة؛ بهدف دعم وإدارة الوظائف الإدارية في المنظمات على اختلاف أنواعها، وتمثـل الوثائق مصدراً تاريخياً يوثـق الكثيرَ من الأحداث على مسـتوى الدول والمنظمات والأفراد. وأُستُخدم لفظ الوثيقة؛ للدلالة على المعنى القانوني لها، وتتضمَّن الحقوق الشرعية المكتوبة في صيغة قانونية، ومن ثم تمَّ استخدامها؛ للإشارة إلى «المواد التي تحوي معلومات ثابتة تمَّ نشرها في مكانٍ ووقـتٍ مُحدَّدين؛ بهدف التزويد بالمعلومات، مع إمكانية البحث عنها في حال الحاجة لها» (Kittanah, 2016: 4).

وقـد أورد المختصُّـون العديدَ من التعريفات للوثيقة؛ فوفقاً للموقع الرسـمي لقاموس أكسـفورد (٢٠١٩)؛ هي «عبارة عن وسـيطٍ ورقي، أو إلكتروني تدلُّ على الماضي وتُسـتخدَم كمرجعٍ في وقتٍ لاحق، وتدلُّ على الوقائع الرسـمية»، كما عرَّفها الهوش (٢٠١٨: ١٨) بأنها «المعلومة المسجَّلة بغضِّ النظر عن الوسيط الحامل لهذه المعلومة أو خصائصه، أنشأتها أو تسلَّمتها أيَّة منظمة باعتبارها دليلاً على عملياتها، وتملك قيمةً تستحق الحِفظ لفترة مُحدَّدة مـن الوقت»، وقد عرَّف نظامُ الوثائق والمحفوظات الصادر في المملكة العربية السـعودية (المرسـوم الملكي رقم (م/٥٥) وتاريخ ١٤٠٩/١٠/٢٣هـ) الوثيقة بأنها «الأوعية التي تحتوي عـلى معلومـات تتعَلَّق بأعمال ومصالح الدولة؛ سـواءٌ نتجت هـذه الأوعية عن عمل من أعمال أجهزتها أو من سواها، ما دام أن الأمر يقتضي حِفظها للحاجة إليها أو لقيمتها».

مما سـبق يمكِن تعريف الوثيقة بأنها عبارة عن وسـيطٍ ورقي أو إلكتروني يحمل معلوماتٍ رسـميةً ناتجةً عن ممارسـة المنظمة لمهامِّها وأعمالها اليومية، وتمثل الوثيقـة التدفق الطبيعي للعمل والإنجاز في المنظمة مهما اختلف نوع وشكل ذلك الوسيط أو المرحلة التي تمرُّ بها الوثيقة.

وتمثِّـل الوثائق تدفقـاً طبيعياً للإنجاز وأداء الأعمال؛ سـواءٌ أنتجتها المنظمات أو تلقتها وترتبـط بعضها ببعض بعلاقات منطقية؛ بحيث من الصعب فهمُ محتويات أيِّ وثيقة دون الرجوع للوثائق المرتبطة بموضوعها. وبالتالي؛ فهي تكتسب الصفة الرسمية كوثيقةٍ قانونيةٍ يُعتَدُّ بها عند تحديد المسؤولية؛ لما تحويه من معلومات صحيحة وحقائق بعيدة عن التحيُّز تمَّـت المصادقة عليها من صاحب الصلاحية أو مَنْ ينوب عنـه نظاماً، وبالتالي يتمُّ الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات (الحمامي، ٢٠١٣؛ شعبان، ٢٠١٦).

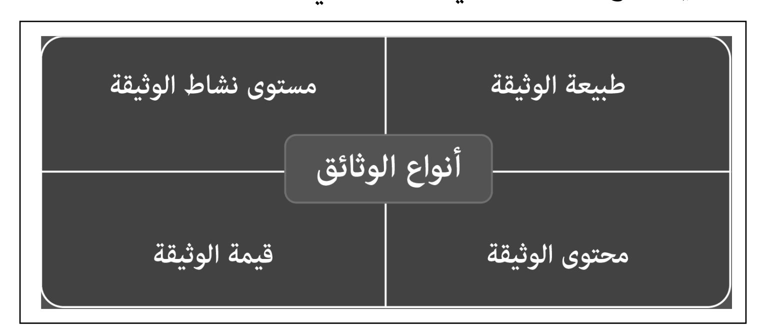
ووفقاً لهذه الخصائص؛ فإن الوثيقة تمثل توثيقاً لنشـاطات المنظمة لا يمكِن الاسـتغناء عنه؛ فقد سـعت المنظمات على اختلاف أنواعها إلى الاحتفاظ بالمعلومات بشـكلٍ سـليم؛ لمـا تحققه من دعمٍ لجميع الأنشـطة والعمليات المنجزة فيها. ويُقصَد بالتوثيق «تيسـير الإفادة من أوعية المعلومات المتخصِّصة؛ وذلك بعرضها، ونسخها، ونشرها، وبثِّها، وتجميعها، واختزانهـا، وتحليلها موضوعياً، وتنظيمها، واسـترجاعها» (الهـوش، ٢٠١٨: ٣٥). وأصبحت هذه المعلومات تمثل مَيْزةً تنافسيةً للمنظمة تضمَن لها اتخاذ القرارات الصحيحة لاكتساب الفـرص المتاحة، وتقديـم خدمات تلبِّي احتياجات العملاء؛ لـذا اتجهت المنظمات إلى بناء نظامٍ لإدارة الوثائق يعمل على حِفظ المعلومات وتبادلها بشكلٍ سريعٍ ومنتظم، كما طوَّرت الأسـاليب والطرق التي تمكِّنها من التحـول إلى النظم المعلوماتية الرقمية، وما يتطلبه ذلك من تأسيسٍ للبنية التحتية التي تضمن تبادل المعلومات بكلِّ سهولة ويُسر. ويمكِن تلخيص الفوائد الناتجة عن التوثيق في التالي (الأرياني، ٢٠١٦؛ عبده، ٢٠١٥؛ الحيت، ٢٠١٥):

- دَعْم الإدارة في اتخاذ القرارات وتحسـين العمليات الإدارية؛ وبالتالي رَفْع الكفاءة والفاعلية؛ وذلك من خلال ضمان توفير المعلومات اللازمة للإدارة في الوقت المناسب وبالقدر المناسب.
- تحسـين جودة إنتاجية المنظـمات وكفاءتها في أداء الخدمات التـي تقدِّمها؛ من خلال تزويد المستفيدين والباحثين بالمعلومات المطلوبة؛ خاصةً عند استخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

- الاستجابة لتوفير المعلومات التي تحويها الوثائق بأنواعها المختلفة، والتي تطلبها المنظمات الحكوميــة الرقابية المركزية، وحاجة متخــذي القرارات إليها؛ لوضــع الأهداف والخطط الإستراتيجية؛ سواءٌ على مستوى المنظمات أو الحكومات.
- التســجيل التاريخي للأحداث التي تمرُّ بها المنظمات؛ إذ يؤرِّخ للعمليات في المنظمات بما يحتويه مــن معلومات مهمة تمثل إرثاً تاريخيًّا للمنظمات؛ وبالتالي لجهاز الدولة بشــكل عام؛ ومن هنا بدأ إنشاءُ مراكز التوثيق الوطنية للمحافظة على المعلومات التاريخية.

أنواع الوثائق:

تتنوَّع الوثائق الناتجة عن ممارسة المنظمات لأعمالها اليومية وفقاً لعددٍ من الاعتبارات ويمِكن التمييزُ بين أنواع الوثائق كما في الشكل التالي:



شكل رقم (٣-١): أنواع الوثائق.

وفيما يلي تفصيلٌ لهذه الأنواع:

- **أنواع الوثائق وفقاً لطبيعة الوثيقة:** يتمُّ تقسيمها إلى: وثيقة ورقية، وهي التي يتمُّ تسجيل محتواها على وسيط ورقي، ومن ثم التعامل معها من حيث الإتاحة والحِفظ والأرشفة وفقاً لطبيعتها الورقية. ووثيقة إلكترونية، وهي التي يتمُّ تسجيل محتواها على وسيطٍ إلكتروني، ويتمُّ التعامل معها بواســطة أيِّ وسيلة إلكترونية. وقد عرَّفها (الحمامي، ٢٠١٣: ٢٧) بأنها «المعلومات المســجَّلة والمخزَّنة على وســيطٍ مادي والتي يمكِن تفسيرها في سياقٍ تطبيقي وتُعامَل كوحدة وقد تكون مزيجاً من نصٍّ ورسومات وصوت أو صورة متحركة، وقد تكون عنصراً واحداً أو عِدَّة عناصر معاً».

وقــد أتاحت تقنية المعلومات والاتصالات أشــكالاً مختلفةً لوثائق الوســائط المتعددة، منهــا: الوثائق الصوتيــة والنصية والمرئية التــي تمَّت معالجتها إلكترونيــاً. وقد ذكر موقع المجلس الــدولي للأرشــيف (ICA) أن الوثائق الإلكترونية تتمثل في مجموعةٍ واســعةٍ من الوســائط التناظريــة والرقمية بما في ذلك المواقــع الإلكترونية والبريــد الإلكتروني، والصور الفوتوغرافية والأفلام والتســجيلات الصوتية (الحمامي، ٢٠١٣). كما تتنوَّع أشــكال وأنواع الوثيقة الإلكترونية وفقاً لطريقة الإنشاء أو التخزين؛ فمنها الوثائق التي أُنشِئت باستخدام البرامج التطبيقية، مثل: برامج MS Office، ومنها: وثائق برنامج معالجة الكلمات (Word)، ووثائــق الجــداول الإلكترونية (Excel)، ووثائــق العروض التقديميــة (PowerPoint)، أو وثائــق النصــوص الفائقة للتعامل مع بيئة الويب، مثــل: ملفات HTML, XML. وكذلك الوثائق التي تمَّ إنشــاؤها بواســطة نظم المعلومات الإدارية، مثل: قواعد البيانات، أو نظم تدفق العمل. والوثائق الناتجة عن نظم الاتصالات، مثل: رســائل البريد الإلكتروني، ونظام الاتصــالات الإدارية، وخدمات الرســائل القصيرة والبريد الصوتي. وهنــاك نوعٌ من الوثائق الإلكترونية التي أُنشِئت كوثائق ورقية، ثم تمَّ تحويلها إلى وثائق إلكترونية باستخدام الماسح الضوئي أو التطبيقات المتخصصة.

وتتشــابه الوثيقة الورقية مع الوثيقة الإلكترونيــة في الإجراءات الإدارية التي تخضع لها كلٌّ منهما، على الرغم من وجود عددٍ من أوجه الاختلاف بينهما؛ من حيث البنية والوسيط والإتاحة والتخزين. فبينما يتمُّ تســجيل محتوى الوثيقة الورقية على وســيط ورقي ترتبط بــه بصورة مطلقة وباســتخدام حروف وأرقام ورموز لغة الكتابــة، كما أن إمكانية الوصول لمحتواها يكون مباشراً؛ من خلال البحث اليدوي والقراءة المباشرة. فإن الوثيقة الإلكترونية يتمُّ تســجيل محتواها برموز إلكترونية (رقمية) على وسيط تخزين غير مُقيَّد بالوسط الذي تمَّ تســجيله عليه في المرة الأولى، يمكِن نقله من وســيط إلى آخر حسب الحاجة، مثل: نقل ملف من جهاز الحاســب إلى وســيط تخزين إلكتروني؛ وهو الأمر الذي يجعل الوصول إليها وقراءتها يتطلَّب وسيطاً إلكترونيًّا واستخدام أساليب تقنية حديثة (الحمامي، ٢٠١٣).

- **أنواع الوثائق وفقاً لمستوى نشاط الوثيقة:** تنشأ الوثيقة نتيجة ممارسة المنظمات لأعمالها اليومية، وتتصف الوثيقة بســمات معينة وفقاً لمســتوى النشــاط والمرحلة التي تمرُّ فيها، ومــدى الحاجة إلى اســتخدامها في أداء العمل. ويمكِن التمييزُ بين ثلاث مراحل أساســية

للوثيقة وفقاً لمستوى نشاطها؛ فالوثيقة التي لا تزال قيد الاستخدام في الإدارات نظراً لحاجة العمل لها تُسمَّى الوثيقة النشطة، وتستمرُّ الوثيقة في هذه المرحلة بحسب ما تقتضيه اللوائح المعتمدة في المنظمة، وغالباً يتمُّ حِفظ الوثائق في هذه المرحلة في المكاتب الإدارية التي أنشأتها أو تلقتها وما زالت تمارس عليها بعض الأعمال أو تتخذ عليها إجراءات معينة. والوثيقة المتوسطة النشاط التي تُستخدَم لفترات متباعدة حيث تقل الحاجة المستمرة إليها، وتكون الوثيقة خلال هذه الفترة موجودةً في مستودع الحِفظ المركزي الخاص بالمنظمة؛ لغرض الفرز والتصنيف. أمَّا الوثيقة التي تنتفي الحاجة إلى استخدامها ويتمُّ النظر في شأنها واتخاذ القرار المناسب حيالها؛ فهي إمَّا وثيقة منتهية يتمُّ التخلُّص منها وفقاً للوائح المعتمدة في المنظمة، أو وفقاً للوائح مركز الوثائق والمحفوظات، وقد تكون وثيقةً دائمةً تحتوي على معلومات تمثل قيمةً تاريخيةً أو بحثية يتقرَّر حِفظها في مراكز التوثيق الرسمية (رمزي، ٢٠١٥).

- **أنواع الوثائق وفقاً لمحتواها:** يمكِن تصنيف الوثيقة حسب طبيعة المعلومات التي تحتويها؛ فقد تكون:

* **وثائق إدارية:** تتضمَّن موضوعاتٍ إداريةً متنوعةً، مثل: الموارد البشرية، والمالية وغيرها. وقد قسَّم المركز الوطني للوثائق والمحفوظات الوثائق الإدارية وفقاً للوظائف الإدارية (قرار هيئة المركز الوطني للوثائق والمحفوظات رقم (٥٤) وتاريخ ١٤٣٨/١٠/١٥هـ اللائحة الموحَّدة للوثائق والمحفوظات الإدارية، ١٤٣٧هـ: المادة ١٤)، ونذكر منها على سبيل المثال:

• وثائق الموارد البشرية، والتي تختصُّ بالموظف والوظيفة، مثل: مسوِّغات التعيين والرواتب، والمكافآت والعلاوات وغيرها.

• وثائق التطوير الإداري، والتي تتضمَّن معلومات عن تطوير إجراءات العمل والتنظيم الإداري في الجهاز الحكومي وفروعه، وتحديد المهام والصلاحيات وغيرها من المعلومات المرتبطة بالاحتياجات التطويرية للمنظمة.

• وثائق الاتصالات الإدارية، والتي يتمُّ من خلالها تنظيم الأعمال الواردة والصادرة وبيانات التسليم والاستلام وغيرها.

• وثائق العلاقات العامة والإعلام المتعلقة بتنفيذ الأنشطة والفعاليات الإعلامية والثقافية والتوعوية، ومتابعة كلِّ ما يُنشر في وسائل الإعلام المختلفة عن المنظمة.

- وثائق الخدمات، وهي الوثائق المرتبطة بأعمال التشغيل والصيانة للمباني الحكومية.
- وثائــق الأمن والســلامة، وهي التي تتضمَّن تنظيم أعمال الحراســة الأمنية للمباني الحكومية وتوفير وسائل السلامة من الكوارث الطبيعية والسرقات وغيرها.
- وثائق المتابعة الإدارية، وهي التي يتمُّ بموجبها متابعة أســباب القصور أو التهاون عن أداء العمل، ومراقبة الدوام، وغيرها.
- وثائق مركــز الوثائق، وهي التي يتمُّ بموجبها جَمْــع الوثائق والمحفوظات الخاصة بالجهاز الحكومي، وتنظيمها والمحافظة عليها؛ للوصول إليها بسهولة ويُسْر، وغيرها من الإجراءات التي تتمُّ على الوثائق.
- وثائــق تقنية المعلومات، وهي التي يتمُّ بموجبها جَمْــع المعلومات وتوفير الأجهزة والأنظمة والبرمجيات التي تحقق أتمتة العمل الحكومي.

* **وثائق شــخصية:** تتضمَّن معلوماتٍ شــخصيةً تخصُّ فرداً بعينه، مثل: الوثائق المدنية، وشهادات الميلاد وغيرها.

* **وثائق عســكرية أو أمنية:** تتضمَّن معلوماتٍ عســكريةً تتعلق بأمن الدولة والخطط العسكرية، وغيرها.

* **وثائق مالية:** تشــمل الوثائــق المتضمِّنة لمعلومــات مالية، مثل: الميزانية، وسَــنَدات الصرف، والإيرادات وغيرها.

* **وثائــق تخصُّصيــة:** تتضمَّن معلوماتٍ فنيــةً متخصصةً في مجــالات مختلفة طبية أو هندسية أو إنشائية وغيرها.

- **أنواع الوثائق وفقاً لقيمتها:** يمكِن تصنيف الوثيقة وفقاً لأهميتها في أداء العمل في المنظمة، كما يلي (الدوسري، ٢٠١٩):

* **القيمة الأوَّلية:** هي التي تكون فيها الوثائق نافعةً للإدارات التي أنشأتها في أثناء أدائها لأعمالها ووظائفها المختلفة.

* **القيمة الثانوية:** تظهر عندما تستنفد الوثائق أغراضها الإدارية الجارية وتصبح مفيدةً لإجــراءات أخــرى؛ علماً بأن الجزء الأكبر مــن الوثائق لا تكون لهــا قيمة ثانوية على

الإطلاق إذا ما قورنت بما تشـغله من حيِّز المكان؛ نظراً لعدم الحاجة إليها أو لوجود وثائق أخرى أهم منها في نفس الموضوع، أو في حال وجود نسخة إلكترونية منها.

* **القيمة الإدارية:** تبرز أهمية القيمة الإدارية في الوثائق؛ لما تلعبه من دورٍ مهمٍّ في إدارة العمليات وأنشـطة المنظمة، ولا شــك أن كلَّ الوثائق لها قيمة إدارية في أثناء حياتها الجاريــة، وبعد إتمام العمل قد لا يوجد حاجة إدارية لاســتبقائها؛ غير أنَّ هناك عدداً من الوثائق ذات الطابع الخاص، مثل: الأنظمة والقرارات التي تستمرُّ قيمتها إلى حين تغييرها أو إلغائها أو استبدالها بوثائق أخرى.

* **القيمة المادية:** هي الوثائق التي تتضمَّن معلومات الميزانيات المالية، والتي تُســتخدَم في عقــد الصفقات المالية، وتحرص المنظمات على حِفظها مــدةً أطول لمصلحة العمل ويُوجَد لها قواعد ومُدَد حِفظ معتمدة في المنظمات.

* **القيمة القانونية:** يُقصَد بها الوثائق التي تحمل حقوقاً والتزاماتٍ قانونيةً تجاه أطراف أخرى أو أفراد.

* **القيمة الإثباتية:** هي الوثائق التي تحمل إثباتاً أو برهاناً على نشاطٍ ما أو لهيئة معينة.

* **القيمــة التاريخيــة:** هي الوثائق التي تشــتمل على معلومات لا تهــم فقط المنظمة الخاصة بهــا؛ بل تهمُّ أيضاً الباحثين من مختلف التخصُّصات. وتُعَدُّ القيمة التاريخية قيمةً نسبيةً تختلف باختلاف الوثيقة، ولا تعني القيمة التاريخية أنها قيمة أكبر، وإنما قيمة مختلفة تكتسبها الوثيقة، وتقوم على أساس الاستخدام المستقبلي.

إدارة الوثائق في عصر التقنية:

إدارة الوثائق؛ هي وَضْع السياسات والأنظمة واتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بالمحافظة عــلى المعلومات التــي تحويها الوثائق لفتراتٍ طويلة، وقدرتهــا على تقديم تلك المعلومات للإدارة بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب؛ لأداء العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية؛ إضافةً إلى توفــير الحماية اللازمة لتلــك المعلومات من التسرُّب أو التغيــير. ويمكِن تعريف إدارة الوثائق بأنها عمليات تنظيم وحِفظ وفرز الوثائق المُســتَخدَمة في أيِّ منظمة، وتمكِّن إدارة الوثائــق الأفراد في المنظمــة، إلى جانب العملاء والمورِّدين وغيرهــم من معرفة موقع هذه

الوثائق ومكان حِفظها وتلبية احتياجاتهم منها، ومَنْ هو المسؤول عن استخدامها وغيرها. فوثائق المنظمة تحتاج إلى إدارة تحقق النفع للأفراد ولفِرق العمل وللمشروع وللمنظمة ككل (Smartsheet, 2019).

وقد تنبَّهت المنظمات إلى أهمية الوثائق؛ فاستحدثت الأساليب التنظيمية والفنية اللازمة لحِفظها وتداولها بين أجزاء المنظمة، وعلى الرَّغم من كون بعض تلك الأساليب تُعَدُّ تقليديةً؛ فإن الهدف منها هو إدارة الوثائق والمحافظة عليها، وتيسير الوصول لها عند الحاجة سواءٌ من قِبل الإدارة أو المستفيدين.

وهناك بعض المفاهيم والمصطلحات التي ارتبطت بالوثائق وطرق الحِفاظ عليها، وعلى محتوياتها؛ بهدف تيسير الاستفادة منها وفقاً للاحتياجات المختلفة، ومن تلك المصطلحات الأرشيف، وهو كلمةٌ شائعة الاستخدام في معظم لغات العالم؛ ولكن يختلف استعمالها من دولة لأخرى؛ فهي مشتقةٌ من الكلمة الإغريقية (أرخيون أو أرشيون)، والتي تتصل بدائرة من الدوائر، كانت تُطلق في الأصل على سِجلات الحكومة ووثائقها (العناسوة، ٢٠١٦). واتسع مفهومُ الأرشيف؛ ليشمل الوثائق العائدة للمنظمات الحكومية أو الأفراد، وأحياناً يُطلَق لفظ الأرشيف لوصف المخطوطات التاريخية. وعرَّفه العيسى (٢٠١٤: ١٥٩) بأنه «مجموعة الوثائق الأرشيفية المنظمة؛ من خلال العمليات الفنية المتمثلة في الاقتناء والتصنيف أو الفهرسة؛ بُغية الحِفاظ عليها، وتيسير سُبُل الاستفادة منها عن طريق إعداد وسائل الإيجاد المناسبة، وتقديم الخدمات للمستفيدين من الأرشيف».

وقد يُطلَق الأرشيف على المكان الذي تُحفَظ فيه الوثائق، وحسب تعريف قاموس أكسفورد (٢٠١٩)؛ فإنَّ الأرشيف هو «المكان الذي تُحفظ فيه الوثائق العامة والمستندات التاريخية، كما تُطلَق أيضاً على المواد نفسها والهيئة أو الإدارة القائمة بعمليات الإشراف على الأرشيف»؛ علماً بأن الأماكن المخصَّصة تختلف حسب طبيعة الوثيقة وعمرها الزمني؛ فإذا كانت هذه الوثائق في مرحلة النشاط؛ يكون الأرشيف هو عبارة عن الإدارات التي تتعامل معها، وعندما تصبح هذه الوثائق ذات قيمة تاريخية؛ فإنها تُحفظ في مركز الأرشيف الوطني، والذي يمثله في المملكة العربية السعودية المركز الوطني للوثائق والمحفوظات الذي تمَّ إنشاؤه بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٥) وتاريخ ٢٣ شوال ١٤٠٩هـ.

ممَّا سـبق؛ يمكِن القول بأن الأرشـيف عبارة عن مصطلح يُطلق على الوسائط التي يتمُّ الاحتفاظ بها، والتي تحمل معلومات رسمية أو شخصية أو تاريخية، وكذلك على الإجراءات المتبعة في الحِفظ؛ بالإضافة إلى الأماكن التي تحوي هذه الوسائط.

أيضاً ظهر مصطلحُ إدارة الوثائق الذي يُقصَد به «عملية حِفظ وتصنيف الوثائق بطريقة يَسـهُل الرجوع لها، وهي عمليةٌ ديناميكيةٌ متكاملةٌ تعتمدُ على رعاية الوثائق منذ إنشائها ومتابعتها؛ حتى يتقرَّر مصيرها النهائي سواءٌ بالحِفظ الدائم أو الإتلاف» (رمزي، ٢٠١٥: ١١). حيث يعتمدُ نجاح نظام إدارة الوثائق في أيِّ منظمة بشـكلٍ كبيرٍ على الأسـاليب التنظيمية المتبعة في تنظيم الوثائق إدارياً وفنياً.

ومن الأساليب التنظيمية الإدارية التي اعتمدتها المنظماتُ لتنظيم تدفق الوثائق بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب، وللمحافظة عليها أيضاً من التلف والضياع - إنشاءُ وحدة إدارية تحت مُسـمَّى «مركز الاتصالات الإدارية» يتولى وَضْع السياسـات والإجراءات اللازمة لتنظيم تدفق وتداول المراسـلات (المذكرات الداخلية، ورسائل البريد الإلكتروني، والرسائل والفاكسات) بين الوحدات الإدارية والعملاء الخارجيين. ووَضْع الإجراءات التي تساعد المنظمة على التواصل مع الآخرين والمساهمة في الإيفاء بمتطلبات العمل بكفاءة. (Pise et al., 2017). ووحدة إدارية أخرى تحت مُسـمَّى «مركز الوثائق والمحفوظـات» تتولى مهمة وَضْع الإجراءات التنظيمية اللازمة للمحافظة على الوثائق ومحتوياتها، وتقديم خدمات الاسـترجاع للمسـتفيدين من المعلومات التي تحويها؛ سـواءٌ أكانوا أفراداً من داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المرتبطة بها، أو أفراداً من خارج المنظمة لإنهاء وإنجاز معاملاتهم مع المنظمة.

هذا بالإضافة إلى الأسـاليب التنظيمية الفنيـة لإدارة الوثائق، والتي تتمُّ على الوثائق في أثناء فترة دورتها الحياتية والمراحل التي تمرُّ بها، وتتضمَّن تصنيفها وفقاً لعِدَّة معايير محَدَّدة ومن ثم ترميزها، ثم فهرستها لتحديد المكان الذي ستُحفَظ فيه، ويأتي بعد ذلك وَضْع كافة الإجـراءات لتداولها وتدفقها بين الوحدات الإدارية؛ وأخيراً اعتماد عددٍ من الإجراءات لفرز الوثائق بناءً على درجة نشاطها وتحديد المنتهي من الدائم منها.

وانطلاقـاً من أهمية الوثائق وما تحويه من معلومات؛ ولأنه من حق كلِّ فردٍ في المنظمة الاستفادة من هذه المعلومات وفقاً للصلاحيات التي قرَّرها النظام، وخاصةً بالنسبة لمتخذي

القــرار - تحتــاجُ المنظــمات إلى آلية فعَّالة لإدارتهــا وحِفظها من التلف أو الضياع أو سُــوء الاســتخدام؛ وذلك باعتماد إجراءات تنظيمية تعمل وفق أســاليب ونظم حديثة لإدارة تلك المعلومات، وتيسير تدفقها بين أجزاء المنظمة المختلفة وعملائها الخارجيين في الوقت المناسب وبالشكل المناسب؛ بالإضافة إلى المحافظة على الوثائق واسترجاعها بيُسْر وسهولة عند الحاجة.

وتمثل الإجراءات التنظيمية لأعمال إدارة الوثائق أســاليبَ العمل المحَدَّدة والمعتمدة التي تضبط إنجاز العمل، عن طريق تحديد عددٍ من المراحل والخطوات التي تمرُّ بها إدارة الوثائق؛ مــن أجل تقديــم خدمةٍ ما أو تحقيق هدفٍ مُحدَّد. وهي الأداة المســاعدة في وَضْع الأنظمة والخطط موضع التنفيذ، وبمثابة الدليل الذي يرشــد الأفراد إلى كيفية القيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم؛ وبالتالي تعمل على تحســين مستوى أداء العمل وإنجازه في أسرع وقتٍ وبأقل جهدٍ ممكن؛ مع ضمان توحيد الإجراءات للأعمال المتشــابهة والحَدّ من الاجتهادات الشخصية في العمل. إن وَضْع إجراءات مُحدَّدة لأداء العمل المكتبي يُشكِّل أهميةً بالغةً لتحقيق جودة العمل، ويُســهِّل عملية قياس وتقييم العمل، وهذا يتطلب من الإدارة العمل على تحســينها وتطويرها بشكلٍ مستمرٍ؛ تفادياً للازدواجية والتعقيد (البواردي والرميان، ١٤٣٨).

ونتيجــةً للتطوُّر في تقنية المعلومات والاتصالات؛ ومع التوجُّه نحو الحكومة الإلكترونية في تيسير العمليات الإدارية - برزت الحاجة إلى ضرورة إيجاد أُطُر تنظيمية وتشريعية؛ لدعم الإدارة الإلكترونيــة التي أصبحت مطلباً مُلِحًّا لبناء مجتمــع المعلومات والمعرفة، باعتبارها الحلَّ الأمثل لكثيرٍ من المشكلات الناجمة عن الإدارة التقليدية (عوين وزحزاح، ٢٠١٨).

وقد اختلف المختصُّون في تعريف الإدارة الإلكترونية؛ وذلك بســبب الاختلاف في الزاوية التــي يتمُّ النظر من خلالهــا لهذا المفهوم؛ فقد عرَّفها عبد العــال (٢٠١٦: ٧٢) بأنها: «قيام المنظمة داخل إطار إلكتروني يعتمد على المعلومات والحاسب الآلي بجانب العنصر البشري؛ من أجل استغلالٍ أمثل للوقت والمال والجهد؛ تحقيقاً لمطالب عملائها ومسايرةً للعصر؛ من خلال استغلال وسائل الاتصال الحديثة، مع ضمان سِرية وأمن المعلومات المتبادلة». وعرَّفها الماحي (١٤٣٥: ٢٧١) بأنهــا «منظومة إلكترونية متكاملة؛ تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باســتخدام الحاسب؛ وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تســاعد في اتخــاذ القرار الإداري بأسرع وقــتٍ وبأقل التكاليــف». وعرَّفها الشريف

وآخرون (٢٠١٣: ٦٤) بأنها «عمليات تنظيمية وفنية تقوم بتبادل الأعمال، أو إنهاء المعاملات بين مجموعةٍ من المستفيدين من خلال استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة مواد المعلومات ونقلها عبر أنظمةٍ اتصالية أو رقمية». كما عرَّفها (قنديلجي، ٢٠١٥: ١٢١) بأنها «مُجْمل الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بوسائط ووسائل إلكترونية، وبغرض تحقيق أهداف المنشأة».

وكنتيجةٍ لتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية؛ اعتمدت المنظمات الأساليبَ الإلكترونية في إدارة الوثائق، واستخدمت نظم إدارة الوثائق الإلكترونية كضرورة حتمية للتغلُّب على الكثير من هذه المشكلات، مثل: تضخُّم الأصول الورقية للمعاملات، وبطء الإجراءات وتعقدها والتي يمكِن تعريفها بأنها «تطبيق تقنيات الإدارة لإنشاء واستخدام وصيانة الوثائق في شكلٍ إلكتروني والاحتفاظ بها واستبعاد ما يثبت عدم أهميته؛ بغرض تحسين كفاءة حِفظ الوثائق وضمان الوصول إلى المعلومات وخفض التكاليف» (عبده، ٢٠١٥: ٤٦).

وقد تطوَّرت نظم إدارة الوثائق من أنظمة بسيطة تعمل على تنظيم الملفات ومشاركتها وتخزينها، إلى استخدام نظامٍ يمكِن أن يحتوي على جميع أشكال الوثائق التي تستخدمها المنظمة، باستخدام نظام إدارة الوثائق الإلكتروني الذي يمكِن من خلاله دَمْج نظام إدارة الوثائق مع عمليات تدفق العمل أو عمليات إدارة المشاريع؛ بغرض نقل الوثائق بما يضمَن إتاحتها والاحتفاظ بها مع الموضوعات ذات العلاقة. ويمكِن أن يُستخدَم كنظامٍ مستقل، أو كنظامٍ فرعي مع نظام إدارة المحتوى، الذي يمثل أداة أو مِنصَّة لبناء ونشر البيانات والمعلومات على الموقع الإلكتروني للمنظمة (Smartsheet, 2019).

فمن خلال أنظمة إدارة الوثائق؛ أصبحت العملياتُ الإدارية أكثر كفاءةً؛ بالقدرة على مواجهة التدفق المستمر للوثائق، والتحكُّم بها عن طريق معالجتها وحِفظها واسترجاعها بسهولة وسرعة، وتسريع عملية معالجة الوثائق بفهرستها آلياً وحِفظها مع إمكانية توزيعها لأكثر من مُستخدِم؛ مما أسهم في تحسين مستوى الخدمات المُقدَّمة للعملاء، كما أسهمت وبشكلٍ ملحوظ في تخفيض تكاليف الأوراق ومستلزمات التخزين؛ إضافةً إلى دورها المهم في تطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية (AlShobaki et al., 2017).

بناءً على ما سبق؛ يمكِن تعريف إدارة الوثائق الإلكترونية بأنها حِفظ الوثائق الناتجة عن ممارســة المنظمة لأعمالهــا اليومية وتنظيمهــا وإدارتها وتداولها كوحــدةٍ متكاملةٍ باســتخدام التقنية؛ بحيث يمكِن الرجوع إليها في أسرع وقتٍ وبأقل جهد ممكن وبالقدر المطلوب مهما اختلف الوســيط الذي يحوي المعلومات التي تتضمَّنها تلك الوثائق. مع ضرورة وَضْع الأنظمة اللازمة للمحافظة على أمن المعلومات وســلامتها من التخريب أو الإفشاء أو الضياع.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- يُعَدُّ مصطلح الوثيقة الإلكترونية أشمل من مصطلح الوثيقة الرقمية. (   )

....

٢- لا تختلــف آليــة وإجراءات الإتاحــة للوثائق بصفتها الورقيــة عن الوثائق بصفتها الإلكترونية. (   )

....

٣- لا يمكِن التمييزُ بين الوثائق النشــطة ومتوســطة النشاط طالما كانت هناك حاجةٌ لاستخدامها. (   )

....

٤- الوثائق ذات القيمة الثانوية؛ هي تلك التي لا يتطلب إنهاءُ إجراءات العمل عليها تحويلها لإدارات أخرى. (   )

....

٥- يُقصَد بإدارة الوثائق الوسائط التي تحمل معلومات وبيانات يتمُّ الاحتفاظ بها للرجوع إليها عند الحاجة. (   )

....

التمرين الثاني:

من خلال قراءتك للفصل؛ اختر الإجابة الصحيحة لكلٍّ مما يلي:

١- أيٌّ مما يلي يمثل وثيقةً إلكترونية:

- نموذج طلب إجازة خاص بأحد الموظفين.
- إحصائية صادرة عن نظام الاتصالات الإدارية.
- تقرير مطبوع عن فعالية ونشاط ثقافي.
- جميع ما سبق.

٢- تتصف الوثيقة الإلكترونية بعددٍ من الخصائص منها:

- محتواها.
- بنيتها.
- بناؤها.
- جميع ما سبق.

٣- يتحَدَّد عُمْر الوثيقة بناءً على ما يلي:

- مدى الحاجة إليها.
- وسيط التخزين.
- نشأتها.
- شكلها المادي.

٤- أحد أهداف إنشاء الوحدات الإدارية لإدارة الوثائق؛ هو:

- كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.
- توحيد إجراءات العمليات الفنية للوثائق.
- ارتباط الوثائق بعضها مع بعض.
- مصداقية وموضوعية المعلومات.

التمرين الثالث:

اربط بين العمود الأول والعمود الثاني في القائمة التالية:

الرقم	العمود الأول	الإجابة	العمود الثاني
١	الوثيقة التي لا تزال قيد الاستخدام؛ نظراً لحاجة العمل لها، وقد تستمرُّ لمدة خمس سنوات.		الأرشيف
٢	الوثيقة التي تمَّ إنشاؤها باستخدام أحد برامج Micro Soft Office.		الاتصالات الإدارية
٣	عملية نقل وتبادل المعلومات المكتوبة بين الوحدات الإدارية في المنظمة، أو بينها وبين العملاء الخارجيين.		إدارة الوثائق
٤	عملية حِفظ وتصنيف الوثائق بطريقة تسهِّل الوصول للمعلومات التي تحتويها.		الوثيقة النشطة
٥	إنجاز الأعمال بطريقة غير تقليدية.		الإجراءات التنظيمية
٦	الوسيط أو المكان أو الطريقة والأسلوب.		الوثيقة الإلكترونية
٧	سلسلة الخطوات التي تحَدِّد طريقة أداء العمل.		الإدارة الإلكترونية

أسئلة للمناقشة:

١- ما هي أوجه الاختلاف بين الوثيقة الورقية، والوثيقة الإلكترونية؟

٢- كيف يمكِن أن يُسهِم تبسيط الإجراءات في إدارة الوثائق خاصة مع التوجُّه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

٣- هل ترى أنَّ هناك فرقاً بين أنواع الوثائق الإلكترونية؛ من حيث الإنشاء؟ وما هي عوامل الاختلاف والتشابه؟

٤- ما المقصود بالعلاقة المتبادلة بين الوثائق؟ وكيف يمكِن أن تكون مثل هذه العلاقة؟ مَثِّل لبعض الوثائق التي تنطبق عليها هذه الخاصية.

٥- كيف يمكِن تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية في نظام إدارة الوثائق؟ وما هي الفوائد التي قد تحققها المنظمات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ صمِّم حالةً عمليةً حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني

التنظيم الإداري لإدارة الوثائق

المعلومات هي القلبُ النابض للعملية الإدارية، وبقدر ما تكون دقيقة وصحيحة بقدر ما تكون القرارات فعَّالة. ولا تعتمد سلامة القرارات الإدارية على دقة وكفاية وسلامة المعلومات فقط؛ بل على مدى تدفقها وانسيابها بشكلٍ مستمرٍّ بين المستويات الإدارية في المنظمة. لذا تسعى معظمُ الجهات إلى الحفاظ على تلك المعلومات بطريقةٍ علميةٍ وموضوعية، وهذا يستلزم اتباع أحد الأساليب والمناهج العلمية في تنظيم المستندات والوثائق في المكاتب الإدارية، وعلى أيِّ مستوى إداري بما يخدم أهداف تلك الجهات، ويحمي مستنداتها وبذلك تستطيع تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الملائم؛ وذلك يُعَدُّ دلالةً واضحةً على نجاحهم واستعدادهم لاتخاذ القرار المناسب في أسرع وقت. فهذه الوثائق خاصة بهم وفريدة ومتميِّزة وحق لصاحبها، فلا يُوجَد نسخة أخرى مشابهة لها في مكانٍ آخر؛ لأنها نتيجة لممارسة الأعمال والأنشطة.

ويُعَدُّ التنظيم الإداري الذي تتبعه المنظمة لإدارة الوثائق؛ هو «الأداة التي تساعد على نقل المعلومات والقرارات وتدفقها بين الوحدات الإدارية؛ لأنه يُحَدِّد خطوط السُّلطة والمسؤولية التي تنساب عبرها المعلومات وتتدفق من مستوى إلى آخر؛ من خلال إجراءات عمل واضحة ومُحدَّدة؛ فهو يمثل الأداة التي يتمُّ من خلالها تحديد الأنشطة والوظائف والعلاقات بينها، والسُّلطة والمسؤولية لكلِّ نشاط» (عقيلي، ٢٠١٣: ٢٨٥).

كما يعملُ التنظيم الإداري المناسب لإدارة وثائق أيِّ جهةٍ على «ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يَسهُل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يُعيَّنون أو يُخصَّصون للقيام بتلك الأعمال» (الشميمري وآخرون، ٢٠١٤: ١٢٨).

الأساليب التنظيمية لإدارة الوثائق:

إدارة الوثائق؛ هي الإدارة المسؤولة عن تدفق المعلومات داخل المنظمة؛ إذ تعمل على تزويد الإدارات في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة بالوثائق والمعلومات اللازمة

لإنجــاز الأعمال. وتمــارس إدارة الوثائق عــدداً من المهام التي تتمثل في وَضْع السياســات والمعايير، وتحديد المســؤوليات والسُّــلطات، ووَضْع الإجراءات والمبادئ التوجيهية، وتوفير الوصول إلى الإدارة واستخدام السِّجلات، ودَمْج إدارة السجلات في أنظمة وعمليات الأعمال.

ولم تعتمد المنظمات على أســلوب تنظيمــي مُوحَّد لإدارة وثائقها؛ إذ اختلف أســلوب التنظيــم المتبــع لإدارة الوثائق حســب احتياجــات المنظمة والمســتفيدين؛ فقد اعتمدت المنظمات على عِدَّة أساليب تنظيمية تتمثل في الشكل التالي (انظر الشكل رقم (٣-٢)):



شكل رقم (٣-٢): الأساليب التنظيمية لإدارة الوثائق.

- **أســلوب المركزية المطلقة:** اعتمدت المنظمات هذا الأســلوب عند بداية نشأتها في تنظيم إدارة الوثائــق، ويُقصَد بذلك تجميع صلاحيات اتخاذ القرار والسُّــلطات الخاصة بحِفظ وتداول وسائل الاتصال الكتابي في يد شخصٍ أو وحدةٍ إدارية واحدة؛ فأوكلت أعمال تداول الوثائــق وحِفظها لوحدات ومكاتب مختلفة؛ كلٌّ منهــا تمارس صلاحياتها وأعمالها بمعزلٍ عــن الأخرى، كما اختلف المســتوى الإداري لتلك الوحدات الإدارية، واختلفت تســميتها باختلاف المنظمات وأهدافها وهياكلها التنظيمية؛ فعلى ســبيل المثال: أوكلت مهام حِفظ جميع الوثائق الناتجة عن إنجاز المنظمة لأعمالها اليومية ســواءٌ أكانت الوثائق النشــطة أو المتوســطة أو دائمــة الحِفظ - لوحدةٍ إدارية أُطلِق عليها مُســمَّى الأرشــيف؛ في حين تــولى مكتبُ الصادر والوارد أعمال الاتصالات الإدارية وتداول جميع الوثائق الناتجة عن ممارســة المنظمة لأعمالها اليومية. وبما أن المنظمات في ذلك الوقت تُعَدُّ صغيرة الحجم؛ فقد كان ذلك الأسلوب مناسباً جداً لاحتياجات المنظمات والمستفيدين. ولم تكن هناك أيُّ

إجراءات رسمية ومهام مُحدَّدة لكلِّ وحدة من الوحدات المعنيَّة بإدارة الوثائق. ويتصف هذا الأسلوب بتعقيد الإجراءات وطول دورة المعاملة، مع عدم المحافظة على السِّرية.

- **أسـلوب اللامركزية:** مـع ازدياد الأعمال وتضخُّم الهياكل التنظيميـة للمنظمات، وازدياد الفروع وانتشارها جغرافياً؛ سواءٌ في نفس المنطقة أو مناطق أخرى - بدأت تتجه تدريجياً نحو أسـلوب اللامركزية، والتي تعني انتشـار صلاحية اتخاذ القرارات والسُّلطات في أكثر من جهة وإدارة. فأصبح لدى كلِّ إدارة مكتبٌ لحِفظ وثائقها بكلِّ أنواعها، وكذلك مكتبٌ للاتصـالات الإدارية؛ بالإضافـة إلى وحدة الاتصالات الإدارية المركزيـة التي تقوم بتداول جميع المراسـلات الناتجة عن ممارسـة المنظمـة لأعمالها اليومية؛ غير أنهـا في الحقيقة تعمل بمعزلٍ عن كلِّ مكاتب الاتصالات الإدارية في إدارات المنظمة التي يُشـكِّلها الهيكل التنظيمـي، ولم تكن تشرف على أيٍّ من الأعمال التي تمارسـها تلـك الوحدات؛ إذ تعتمد الإجراءات بالدرجة الأولى على الاجتهادات الشـخصية للقائمين على أعمال الحِفظ وتداول الوثائـق؛ مما أضعف كفـاءة التنظيم الإداري المتبـع في إدارة الوثائق ومراكز الاتصالات، وزاد من المشكلات التنظيمية الناتجة عن اتباع أساليب غير سليمة؛ بسبب تضخُّم العمل المكتبي الذي أدَّى إلى إضعاف الروح المعنوية للعاملين، وتكرار الشكاوى من المستفيدين؛ بسبب تأخر إنجاز المعاملات، كما ظهرت العديدُ من المشكلات المرتبطة بأعمال وإجراءات الحِفظ وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة بالقدر الكافي، وفي الوقت المناسب؛ نظراً لانتشار الوثائق الخاصة بموضوعٍ واحدٍ في إدارات متعددة، وتكرار عمليات الحِفظ، وعدم توحيد الإجراءات والنماذج المُستخدَمة في إدارة الوثائق وغيرها.

- **أسـلوب اللامركزيـة تحت إشراف مركزي:** اتجهت المنظماتُ نحـو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وتنظيم إدارة الوثائق؛ بهدف تحسين أداء العمل بأعلى قدرٍ ممكنٍ من الكفاية وأقل قدرٍ من التكاليف؛ فاعتمدت على أسـلوب اللامركزية تحت إشرافٍ مركزي، والذي يعني أن يتضمَّن الهيكل التنظيمي إدارةً مركزيةً للاتصالات والحِفظ تحت مُسمَّيات منها: مركز الاتصالات الإدارية، أو إدارة الوثائق والمعلومات وغيرها؛ بالإضافة إلى مكاتب حِفظ في كلِّ أو بعض الإدارات حسـب احتياجات كلِّ إدارة، ويتولى مركزُ الاتصالات الإدارية أو إدارة الوثائـق والمعلومـات الإشراف الفني على أعمال الاتصـالات والحِفظ لدى مكاتب الحِفـظ في الإدارات التي لديها مكاتب حِفظ داخلية؛ بالإضافة إلى قيامها بأعمال الحفظ

للإدارات التي ليس لديها مثل تلك المكاتب. وقد أدَّى اتباعُ هذا الأسلوب التنظيمي إلى القضاء على المشكلات الناتجة عن اتباع أساليب عملٍ غير سليمة.

ويتولى مركزُ الوثائق والمعلومات وَضْع القوانين والأنظمة والإجراءات اللازمة التي تضمَن توحيد أعمال تداول الوثائق والحِفظ لدى جميع المكاتب؛ بالإضافة إلى أنه مسؤولٌ عن تدفق المعلومات من وإلى المنظمة وبين الوحدات الإدارية في المنظمة وبعضها مع بعض.

واقع إدارة الوثائق في المملكة العربية السعودية وبعض دول العالم:

لم يَعُد هناك خلافٌ على اعتبار المعلومات مورداً استثمارياً وسلعةً إستراتيجية؛ إذ تمثل المعلومات على اختلاف أنواعها وأحجامها العمودَ الفقري لعملية اتخاذ القرارات، وجودة القرارات التي تُتخَذ على جميع المستويات التنظيمية تتوقف على مدى توفُّر المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار وسلامتها وكفايتها؛ لذا فإن التحَدِّي الذي يواجه الدول بصفة عامة والنامية منها بصفة خاصة؛ هو كيفية السيطرة والتحكم في المعلومات والاستفادة منها بذكاء؛ إذ إن كمية المعلومات تتضاعف بصورة متسارعة يَصعُب معها السيطرة عليها وضبطها، (بيزان، ٢٠١٧).

لذا يستوجب العمل على توفير أُطُر تنظيمية مبنية على أُسُس سليمة، وبناء نظم معلومات لدعم اتخاذ القرار؛ بالإضافة إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أمثل توظيف. وهذا يتطلَّب من الدول ممثلةً في المنظمات إعادة الترتيب الداخلي وإعادة الهيكلة ومراجعة جميع عملياتها.

دور المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في إدارة الوثائق:

حرصت حكومة المملكة العربية السعودية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في التعامل مع الوثائق الحكومية الناتجة عن أداء المنظمات لأعمالها اليومية؛ خاصةً وأن هناك العديد من الأجهزة المركزية والرقابية التي تنتشر وثائقها بحكم مركزية أعمالها في جميع المنظمات الحكومية، مثل: وزارة الخدمة المدنية، ووزارة المالية، وغيرها. واهتمَّت بإيجاد نظام موحَّد للوثائق والمعلومات في تلك المنظمات وتوحيد الإجراءات والنماذج المُستخدَمة؛ مما يُسهِم في تنميط الأعمال وتوحيد الإجراءات التي تتمُّ على الوثائق العامة والمتشابهة في جميع المنظمات الحكومية وعدم اختلافها من جهةٍ لأخرى؛ وبالتالي تقديم خدمة الاسترجاع وتوفير

المعلومات للمستفيدين والباحثين في أسرع وقتٍ وبالقدر المطلوب وبنفس المستوى. وحتى تتمكَّن من متابعة الوثائق كوحدة مركزية واحدة ولسهولة إدارتها ومتابعتها؛ أنشأت المركز الوطني للوثائق والمحفوظات بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٥) وتاريخ ٢٣ شوال ١٤٠٩هـ الذي يرتبط إدارياً برئيس الديوان الملكي، كما تديرُ أعماله هيئةٌ ترسم سياسته وتتابع تنفيذها وتقترح ما تراه مناسباً من الأنظمة واللوائح والإجراءات يتولى المركزُ المهامَّ التالية:

١- إعداد اللوائح التنفيذية اللازمة لنظام الوثائق والمحفوظات، وتنفيذها بعد إقرارها منه على سبيل المثال لا الحصر؛ السياسة العامة للوثائق، ونظام الوثائق والمحفوظات.

٢- إعداد دليل تصنيف مُوحَّد للوثائق والمحفوظات، ودليل ترميز شامل لأجهزة الدولة؛ وبناءً على ذلك فقد أصدر المركز الخطة الموحَّدة للتصنيف والترميز، والتي تضمَّنت تصنيف أنواع الوثائق وترميزها مع إصدار خطة لترميز المنظمات الحكومية والمنظمات على مستوى المملكة.

٣- جَمْع الوثائق والمحفوظات، وفهرستها، وتصنيفها، وترميزها، وحِفظها، وصيانتها، وتنظيم تداولها وفقاً لنظام الوثائق والمحفوظات ولوائحه التنفيذية، وخطتَيْ التصنيف والترميز. وفي هذا الصدد؛ أصدر المركزُ عدداً من اللوائح المنظمة لذلك؛ منها على سبيل المثال لا الحصر (الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ؛ الأمر السامي رقم (م/٥٩٥) وتاريخ ١٤٢١/٥/١٠هـ):

- لائحة أوعية الوثائق، والتي تضمَّنت وصفاً لأنواع الأوعية المُستخدَمة في التوثيق وحِفظ المعلومات والوثائق والأنظمة والإجراءات النظامية للتعامل معها.

- لائحة حِفظ الوثائق، وقد تضمَّنت اللائحة القواعد العامة لحِفظ الوثائق، وقواعد حِفظ أصول الوثائق دائمة الحِفظ، وقواعد الحِفظ في ملفات الموضوع؛ بالإضافة إلى قواعد الحِفظ في ملفات الموظفين.

- لائحة التزويد بالوثائق، وقد تضمَّنت اللائحة إجراءات التزويد بالتعاميم الجديدة الصادرة، التزويد بنُسَخ وصور المكاتبات الجديدة، وإجراءات التزويد بالوثائق القديمة، أحكام عامة في التزويد، وإجراءات الإعارة، ونماذج التزويد والإعارة.

- لائحة تقويم الوثائق والتي تضمَّنت تشكيل لجنةٍ لتقويم الوثائق في كلِّ جهاز حكومي، وتحديد ارتباطها ومهامها، وحقول بيانات التقويم، واعتماد بيانات التقويم وإرسالها،

ودراسة البيانات من قِبل المركز، وإصدار قوائم مُدد الحِفظ ومكانه وبدايته، وتحديد القيمــة العملية والتاريخية للوثائق، وغيرها من الإجراءات التنظيمية لتقويم الوثائق وتحديد عمرها الزمني.

- لائحة ترحيل الوثائق، وقد أشــارت اللائحة إلى إجــراءات الترحيل وفقاً للوائح الحِفظ وقوائــم مُدَده، وخطوات تجهيز الوثائق والمحفوظات للترحيل، وتاريخ بداية عمليات تجهيز الوثائق والمحفوظات للترحيــل، والمدة الزمنية التي يتمُّ خلالها ترحيل الوثائق والمحفوظات، وتشــكيل لجان الترحيل ومهامها. كما تضمَّنــت اللائحة نماذج ترحيل الوثائق وإيضاحات إرشادية لتعبئتها.
- لائحة إتلاف الوثائق؛ وقد تناولت الموضوعات التالية: تشكيل لجان الإتلاف في الجهاز الحكومي، ومهام لجنة الإتلاف، وترتيبات الاستفادة من المادة الأوَّلية للورق والنماذج المُستخدَمة في الإتلاف.

٤- الإشراف والمتابعــة الفنيــة لعمليات الحِفظ في الأجهــزة الحكومية، والعمل على حماية الوثائــق والمحفوظــات؛ ولذا فقد أصدر المركز نظام عقوبات نَــشْر الوثائق والمعلومات السِّرية وإفشــائها وغيرها مــن اللوائح المنظمة لذلك؛ وذلك بالقــرار الإداري رقم (٥٥) وتاريخ ١٤٣٧/١٠/١٥هـ.

٥- إعداد التنظيم الإداري والإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لأعمال المركز وتنفيذها بعد إقرارها، وتوفير البيانات والمعلومات عن الوثائق والمحفوظات للمســتفيدين منها وفقاً للوائح المركز.

٦- تجميــع الأنظمــة واللوائح والتعليــمات والاتفاقيات والمعاهدات وفقــاً لنظام الوثائق والمحفوظات ولوائحه.

٧- تحقيق التنســيق والتكامل مع الأجهزة المعنيَّة بالوثائق والمحفوظات في المملكة، وتبادل الخبرات والمعلومات معها.

٨- تحقيق التعاون في مجال الوثائق والمحفوظات مع الأجهزة المختصَّة دولياً؛ وذلك عن طريق:

- الاشتراك في الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية في مجال الوثائق والمحفوظات، وحضور الندوات والمؤتمرات، والحلقات العلمية المتخصِّصة، وإعداد البحوث المتعلقة بذلك.
- تبادل المعلومات مع المراكز الوطنية للوثائق والمحفوظات في العالم.

- العمــل مع المنظمات المختصَّة على إيجاد العنــاصر الوطنية المؤهَّلة للعمل في مجال الوثائق والمحفوظات، واتخاذ كافة السُّبل المؤدية لذلك.

- الإشراف على إتلاف المحفوظات والوثائق التي يتقرَّر إتلافها بموجب لائحة إتلاف الوثائق.

مراكز التوثيق الداخلية في المنظمات:

أَوْلَت المنظماتُ ســلامة الوثائــق اهتماماً بالغاً؛ لما تحتويه من معلومات مهمة؛ ســواء أكانــت مالية أو تاريخيــة أو قانونية أو غير ذلك؛ إضافةً إلى أهميتها الخاصة في مســاعدة المســؤولين على اتخاذ القرارات الإدارية الســليمة؛ لذا كان من المهــمِّ الحرصُ على تدفقها بالسرعة المطلوبة وبالشــكل المطلوب بين الإدارات والأقســام؛ حتــى تصل إلى صانع القرار الــذي قــد يقف عاجزاً أمام بعــض المواقف الإداريــة التي تتطلب تصرفاً أو قــراراً سريعاً. وتحقيقاً لذلك يجبُ أن يتضمَّن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات الإدارات التالية:

مركز الاتصالات الإدارية:

تُعَــدُّ الاتصــالات الإدارية من الأنشــطة الإدارية المســاعدة في جميــع المنظمات مهما كان حجمهــا أو مجال عملها، وعاملاً مهماً؛ لضمان الكفــاءة والفعالية في تقديم الخدمات للمســتفيدين، وتحقيق الاســتجابات المطلوبة في الرَّد على استفساراتهم وملاحظاتهم. وأيُّ قصــورٍ في نظام الاتصالات؛ من شــأنه أن يعطِّل أو يؤخِّر سَــيْر العمــل في الإدارات الأخرى؛ فقــرارات المنظمة وأهدافها وتوجُّهاتها وخططهــا تعتمدُ على كفاءة إجراءات العمل ضِمن وحــدات الاتصالات الإدارية؛ لذا يجبُ العمل على بناء شــبكة فعَّالة من خطوط الاتصال؛ لتسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذا المنطلق؛ يتمُّ إنشاء وحدة للاتصالات الإدارية ضِمن الوحدات الإدارية المُشكَّلة للهيكل التنظيمي، يختلف مســتواها التنظيمي حسب حجم المنظمة. تتولى هذه الوحدة القيام بكافة الإجراءات النظامية لاســتقبال وإرسال المراســلات الكتابية وتسجيلها ومتابعة إنجازهــا؛ ليضمَــن تدفق الوثائق بين جميــع إدارات المنظمة بدون تأخــير أو تعطيل، مع المحافظــة على سِرِّية المعلومات التي تحويها، وبما يضمــن سرعة الوصول للمعلومات التي تحتويها، وتزويد المستفيدين من داخل المنظمة وخارجها بالمعلومات التي تُلبِّي احتياجاتهم مــن خلال نظام المتابعــة الذي يمثل حلقة الوصــل بين الاتصالات الإدارية والمســتفيدين.

وتتمثل أهمُّ أهداف إنشاء تلك الوحدات فيما يلي (الحيت، ٢٠١٥):

- رَفْـع كفاءة العمليـات الإدارية؛ من خلال تزويـد الإدارات بالمعلومات الضرورية؛ لإنجاز الأعمال بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب.
- الاحتفاظ المستمر بالمعلومات الناتجة عن أنشطة المنظمة، بما يُلبِّي احتياجات العمل.
- إمكانية الوصول السريع للمعلومات وتوفيرها للمستفيدين وفق الصلاحيات المُعتمَدة.
- الحَدُّ من استخدام الورق في العمل الإداري، والاعتماد على الأساليب التقنية في أداء المهام.
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين.
- تطوير الاتصالات الإدارية؛ بشرياً وتقنياً وإجرائياً.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات عن طريق توفير نظام معلوماتي فعَّال.

يرتبط مركز الاتصالات تنظيمياً في المنظمات بالمملكة العربية السـعودية بالإدارة العامة للشـؤون الإداريـة والمالية، ويمارس مهـامَّ الاتصالات داخل المنظمة، كـما يشرف فنياً على وحـدات الاتصـالات الفرعية التابعة لـكلٍّ أو بعض الإدارات - إن وُجِـدَت - ويمارس مركز الاتصـالات الإدارية أعماله من خلال عددٍ من الوحـدات الإدارية التي تتولى كلٌّ منها مهامَّ مرتبطة بطبيعة المراسلات المتداولة.

وانطلاقـاً من توجُّه حكومة المملكة للتحـوُّل إلى التعاملات الإلكترونية الحكومية؛ صدر الأمر السامي الكريم رقم (٧/ب/٢٤٢٧) وتاريخ ١٤٢٤/١/١٦هـ المتضمِّن الموافقة على إنشاء برنامج للحكومة الإلكترونية. وتحقيقاً للرؤية التكاملية للتعاملات الإلكترونية الحكومية في المملكة تبَنَّى برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسّر) مبادرة تطوير منصة إلكترونية يتـمُّ من خلالها ربط جميع المنظـمات الحكومية بنظام موحَّد للمراسـلات الحكومية؛ إذ تم اعتماد نظام المراسـلات الحكوميـة الإلكـتروني E-correspondence؛ لإتمام إجراءات المراسـلات الخارجية وتبادلها وتتبُّعها واسـترجاعها بين المنظمات بعضها ببعض من خلاله؛ بهدف توحيد الإجراءات المتبعة في جميع المنظمات. ويهدف برنامج المراسـلات الحكومية الإلكتروني إلى تأسـيس وإنشاء نظام وسيط (HUB) وفق أفضل المواصفات الفنية والأمنية لتبـادل المراسـلات بين المنظمات الحكومية. وكذلك تسـهيل إتمام المراسـلات بين مختلف المنظمات الحكومية؛ إضافةً إلى توفير الوقت والجهد للعاملين بالمنظمات الحكومية.

أمَّا بالنسبة للمراسلات الداخلية؛ فيعتمد مركزُ الاتصالات الإدارية عدداً من الإجراءات اللازمة لضمان تدفق المراسلات الداخلية بين الوحدات الإدارية في المنظمة بالسرعة والدقة المطلوبة، مع المحافظة على سِرية المعلومات التي تتضمَّنها تلك الوثائق. وتختلف الإجراءات المتبعة في معالجتها من منظمةٍ لأخرى حسب حجم المنظمة وأنظمة الاتصالات الداخلية الإلكترونية المعتمدة لديها (برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية، ٢٠١٩).

مركز الوثائق والمحفوظات (إدارة الوثائق والمعلومات):

وجَّه مجلس الوزراء في تعميمه رقم (٢٥٧) الصادر في ١٤١٨/١/١٢هـ بضرورة إنشاء مراكز للوثائق والمحفوظات في كلِّ جهاز حكومي؛ لتنفيذ السياسات العامة للوثائق والمعلومات الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، خاصةً وأن تلك الوثائق تبدأ دورة حياتها من تلك المنظمات. وقد تضمَّن القرار تحديد أهداف ومهام ومسؤوليات ونشاطات المركز واحتياجاته والخطوات العملية لإنشائه وارتباطه التنظيمي.

كما تضمَّن قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٢) الصادر بتاريخ ١٤٢٧/٨/٤هـ حول كيفية التعامل مع الوثائق الرسمية وتداولها في الأجهزة الحكومية، ثم صدرت الترتيبات التنظيمية لمراكز الوثائق والمحفوظات في الأجهزة الحكومية بقرار مجلس الوزراء رقم (٩) الصادر في ١٤٣٨/١/٢هـ الذي تضمَّن الدليل التنظيمي لمراكز الوثائق والمحفوظات في المنظمات الحكومية وتحديد أهداف تلك المراكز ومهامها وعلاقتها بالمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. وقد تضمَّنت تلك الترتيبات كافة التنظيمات اللازمة، ومن بينها الهيكل التنظيمي لتلك الإدارات؛ وذلك على النحو التالي:

١- يكون في المقرِّ الرئيس لكلِّ جهاز حكومي مركزٌ للوثائق والمحفوظات يُسمَّى (مركز الوثائق والمحفوظات)، يرتبط إدارياً برئيس الجهاز أو المسؤول الثاني في الجهاز وفقاً لما يقره رئيس الجهاز، ويجوز إنشاء مراكز وثائق ومحفوظات فرعية في قطاعات وفروع الأجهزة الحكومية بحسب الحاجة.

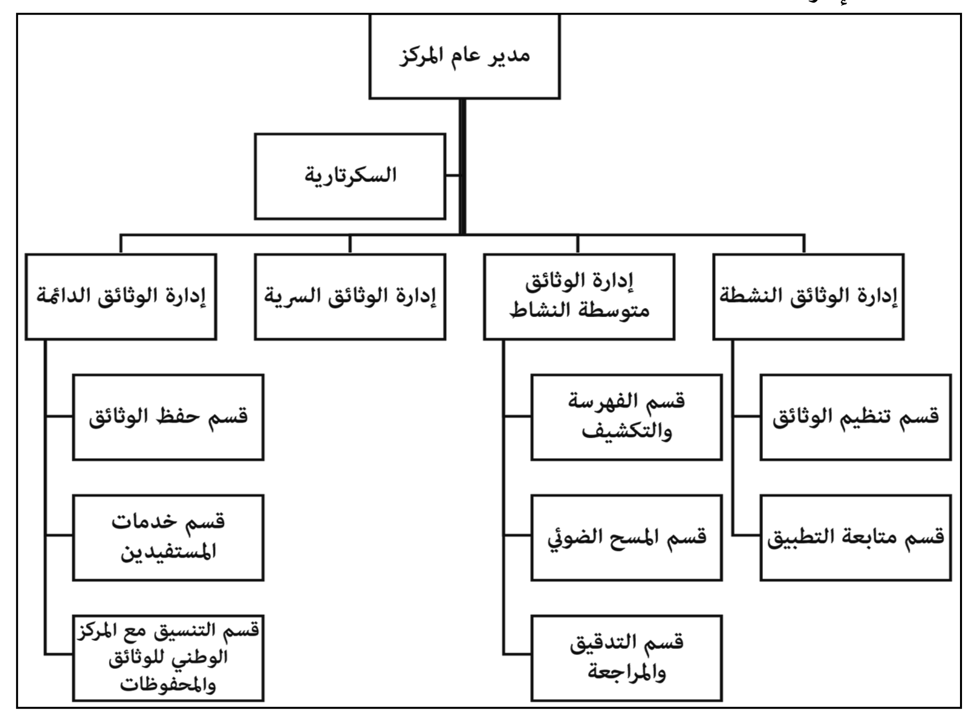
٢- يهدف المركزُ إلى تطبيق نظام الوثائق والمحفوظات ولوائحه التنفيذية والخطط المتعلقة بالوثائق؛ من خلال التالي:

- جَمْع وثائق الجهاز وتنظيمها وحِفظها.
- تيسير الحصول على الوثائق عند الحاجة إليها.

- العمــل عــلى الحيلولة دون إنتاج الوثائق التي لا حاجــة إليها؛ بما يحقق توفير الوقت والجهد والتكاليف المالية والإدارية.
- العمل عــلى الارتقاء بنوعية الوثائــق، وتنميط المتماثل منها بالتعــاون مع الوحدات المعنيَّة في الجهاز الإداري؛ بما يسهِّل الأداء ويساعد على مَيْكنة العمل الإداري.
- نَشْر الوعي الوثائقي بين العاملين في المركز بشكلٍ خاص والجهاز بشكلٍ عام.

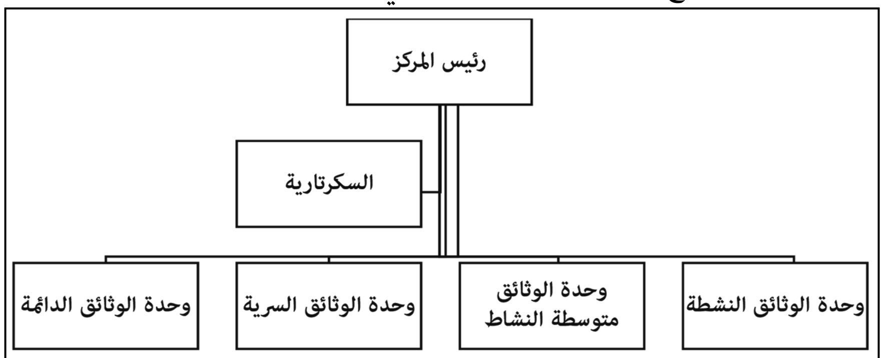
٣- يكون الهيكل التنظيمي لمراكز الوثائق والمحفوظات الرئيسة - والفرعية إن وُجِدَت - في الأجهزة الحكومية وفق الشكلين التنظيميين الآتيين؛ وذلك حسب حجم المنظمة:

- **الشــكل الأول:** يمكِن استخدام هذا النموذج (انظر الشكل رقم (٣-٣)) للمنظمات الكبيرة الحجــم؛ إذ يتمُّ تشــكيل مركز الوثائق والمحفوظات في المنظمة على مســتوى إدارة عامة وتتضمَّن عدداً من الإدارات والأقســام التابعة لها؛ وذلــك وفقاً لحجم العمل الذي تتولاه تلك الإدارة.



شكل رقم (٣-٣): الهيكل التنظيمي لمركز الوثائق والمحفوظات في المنظمات الكبيرة الحجم.

- **الشكل الثاني:** يتمثل النموذج الثاني (انظر الشكل رقم (٣-٤)) في تشكيل مركز للوثائق والمحفوظـات في المنظمات الصغيرة الحجم على مســتوى إدارةٍ يندرج تحتها عددٌ من الوحدات والمكاتب الإدارية التي تتولى أعمال الحِفظ والأرشــفة في المنظمة والإشراف على تطبيق اللوائح الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.



شكل رقم (٣-٤): الهيكل التنظيمي لإدارة الوثائق والمحفوظات في المنظمات الصغيرة الحجم.

مراكز الوثائق الوطنية وأهميتها:

للمعلومــات دورٌ مهــمٌّ في تحقيق التنمية الشــاملة للحكومات؛ فأصبحــت أهمَّ مصادر الإنتاج الرئيســية لمســاهمتها الفاعلة في تقدُّم الــدول؛ لذا فقد اهتمَّت الحكومات بإنشــاء مراكز ومؤسســات للتوثيق والاستفادة منها في تنفيذ خطط التنمية التي اعتمدتها. وفي إطار ذلك تبنَّت العديدُ من الدول في الســنوات الأخيرة سياسات وتطبيقات للحكومة الإلكترونية؛ سعياً منها إلى تيسير وتطوير الخدمات المقدَّمة للمستفيدين، وأنشأت المراكز الوطنية لحِفظ الوثائــق، وأصدرت التنظيمات والسياســات التي من شــأنها إدارة الوثائــق بكفاءة وفعالية، واســتخدام مجموعةٍ متنوعةٍ من الأدوات والتقنيات؛ لتيســير إتاحة الوثائق والمحافظة عليها وعلى سِرية المعلومات التي تحويها؛ بالإضافة إلى حماية الحقوق القانونية للمنظمات والأفراد.

ومراكز الأرشــفة الوطنية؛ هــي تلك المؤسســات الحكومية التي تتــولى جَمْع الوثائق التاريخيــة واقتناءها بطرق مختلفة؛ ومن ثم تخزينها باســتخدام كافة الطرق التي تضمَن المحافظة عليها لفترات طويلة، واســترجاعها؛ استجابةً لطلبات الحصول على ما تحتويه من معلومات سواءٌ للأفراد أو المنظمات.

وتُعَدُّ مراكز الأرشــفة الوطنية مؤسســات بالغة الأهمية كمصدر للمعلومات ووســيلة رئيســية للبحوث والدراســات التنموية والعلمية والتاريخية والاجتماعية والثقافية وغيرها لأيِّ دولــة. وكلُّ وثيقــة لا يتم المحافظة عليهــا والحرص على وَضْعهــا في مكانها الصحيح الذي يُســهِّل الوصول إليها عند الحاجة يمكِن اعتبارها ضائعةً؛ لذا من الطبيعي أن فساد أو تخريــب أو ضياع أيِّ وثيقة يُعَدُّ بمثابة فقــدان جزءٍ من المعرفة بدرجة قد يَصعُب علاجها؛ إذ تلعب مراكز الأرشــفة الوطنية دوراً مهماً في الحفاظ على تاريخ الأمم وحقوقها وحقوق مواطنيهــا. كــما أن أهمية هذه المراكز تنبثق من كونها تزيد من إحساســنا بالهوية وفهم الثقافات، وتهدف تلك المراكز إلى:

- إصدار الأنظمة واللوائح والسياسات اللازمة لتنظيم أعمال الأرشفة وحِفظ الوثائق التاريخية.
- تدريب العاملين في مجال الأرشفة على أعمال الأرشفة الإلكترونية.
- توفير التقنية الملائمة للمحافظة على الوثائق لفترات زمنية طويلة دون أن تتعرَّض للتلف.
- تقديم خدمات الاسترجاع للباحثين والمستفيدين.
- المحافظة على سِرية المعلومات التي تحويها تلك الوثائق.
- اقتناء الوثائق المهمة الخاصة بالدولة من مراكز الأبحاث؛ ســواءٌ في الدولة أو خارجها، إما بالشراء أو بعقد الاتفاقيات وغيرها من طرق الاقتناء التي تعتمدها تلك المراكز.
- وَضْع القوانين والأنظمة الخاصة بإتاحــة الوثائق التاريخية، وتحديد الفترات الزمنية التي يمكِن بعدها الاطلاع على بعض الوثائق خاصةً السِّرية منها.

نماذج من مراكز الأرشفة الوطنية العربية والعالمية:

تتنافــس دول العــالم في التحوُّل نحــو الحكومة الإلكترونية؛ لما يتحقــق لها من مزايا في رفع مســتوى الخدمات الحكوميــة المقدَّمة للمواطنين والمقيمين عــلى أراضيها. واختلفت في أســاليب التطبيــق والنجاح في عملية التطبيــق وفقاً لظروفهــا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقدرتها على التغلُّب على معوِّقات التنفيذ.

وكإحــدى نتائج التحــوُّل؛ فقد اتجهت الحكومات في كثيرٍ من الدول نحو إنشــاء مراكز وطنيــة للأرشــفة؛ انطلاقاً من تطبيقها لمبــدأ الحكومة الإلكترونية، وحتــى تتولى المحافظة

عــلى الوثائق التاريخية للدولة وإتاحتها للباحثين ووَضْع القوانين والأنظمة التي تُســهِم في المحافظة عليها وعلى سِرِّية وأمن المعلومات التي تحويها. ويُعَدُّ إنشــاء المراكز المتخصصة في المعلومــات والتوثيق صمام أمان للدول؛ لأن المعلومــة تصبح في حالة الطوارئ من أثمن الأشياء وربما يُعِدُّها البعض سلاحاً كبيراً يفوق في قوته الأسلحة التقليدية. كما أنَّ المعلومات وتوثيقها لهما قيمتهما في حسابات الدول المتقدِّمة، ويتمُّ الإنفاق عليهما بشكلٍ غير محدود.

ويستعرض الكتاب بعض النماذج العربية والعالمية التي لديها إرثاً تاريخياً يمتدُّ لسنوات طويلــة أفرز الكثيرَ من الوثائق والمعلومات. وقد لجأت حكومات تلك الدول للاهتمام بها؛ بهدف المحافظة عليها؛ فأنشــأت مراكز لأرشفة المعلومات والوثائق تطوَّرت تلك المراكز مع الوقت وأصبحت نماذج متميزةً في مجال الأرشفة يمكن أن يُحتذَى بها.

نماذج الأرشفة على المستوى العربي:

تعَدَّدت النماذج العربية الرائدة في مجال الأرشفة الوطنية؛ إذ سَعَت الحكومات العربية منذ فترة زمنية طويلة إلى إنشــاء مراكز وطنيــة؛ للمحافظة على الإرث المعلوماتي التاريخي والمحافظة على تاريخ الأمة، وقد تفاوتت الفترات الزمنية التي أُنشِئت فيها تلك المراكز كما اختلفــت تبعيتها النظاميــة والجهة المشرفة عليها؛ غير أنها اتفقــت على هدفٍ واحدٍ وهو المحافظة على المعلومات والوثائق التاريخية التي تحفظ تاريخ الدول العربية، ومنها:

جمهورية مصر العربية:

تُعَدُّ جمهورية مصر العربية أولَ دولةٍ عربية اهتمَّت بإنشاء مركزٍ وطني للأرشفة؛ إذ تُعَدُّ دار الكتب المصرية أول مكتبة وطنية في العالم العربي وفقاً لموقع دار الكتب والوثائق القومية (٢٠١٩)؛ ففــي عــام ١٨٧٠م وبناءً على اقتراح على باشــا مبارك ناظر ديوان المعــارف - وقتئذ - أصدر الخديوي إسماعيل الأمرَ العالي بتأسيس دار للكتب بالقاهرة «الكتبخانة الخديوية المصرية»؛ لتقوم بجَمْع المخطوطات والكتب النفيســة التي كان قد أوقفها السلاطين والأمراء والعلماء على المســاجد والأضرحــة والمدارس؛ ليكون ذلك نــواةً لمكتبة عامة على نمــط دور الكتب الوطنية في أوروبا.

وقــد مــرَّ التنظيم المــالي والإداري لدار الكتــب المصرية بمراحل مختلفــة تراوحت بين الاســتقلال أو التبعيــة لإحدى المنظــمات الحكومية أو الدَّمج في مؤسســات ثقافية أخرى. إلى أن صَدَر في ســنة ١٩٦٣م القرار الــذي أصبحت وفقاً له دار الكتب هي المكتبة القومية لمــصر وتعدَّلت مهامُّ دار الكتــب وأصبحت (مكتبة الدولة)، وأخــذت تعمل على النهوض بمســتوى الخدمــات التي تؤديها من خلال المراقبات العامــة. حتى عام ١٩٩٣م تمَّ الفصل بــين قطاع النشر المتمثل في الهيئة المصرية العامة للكتــاب، ودار الكتب والوثائق القومية، والتي أصبحت هيئةً مستقلةً تُعرَف بدار الكتب والوثائق القومية، لها شخصيتها الاعتبارية وميزانيتها المستقلة وتتبع وزير الثقافة.

الإمارات العربية المتحدة:

أُنشِئ الأرشيف الوطني عام ١٩٦٨م وفقاً للموقع الإلكتروني الرسمي للأرشيف الوطني (٢٠١٩) باســم مكتب الوثائق والدراســات، وكان يتبــع الديوان الأميري. وحُــدِّدت أهدافه بجَمْع الوثائق والمعلومات عن تاريخ شِبه الجزيرة العربية وثقافتها عامة، ودولة الإمارات العربية المتحدة خاصة، مــن مصادرها الأصلية في البلاد العربية والأجنبية، وتوثيقها وترجمتها. وتمَّ تغيير اســم الأرشــيف الوطني في دولة الإمارات العربية أكثر من مــرة آخرها عام ٢٠١٤م؛ حيث تمَّ تعديل مُسمَّى المركز الوطني للوثائق والبحوث إلى الأرشيف الوطني.

وقد تولى الأرشــيف الوطني عــدداً من المهام المرتبطة بتوثيق تاريــخ الإمارات العربية المتحــدة والتطوُّر التاريخــي للدولة منذ نشــأتها، وكذلك المحافظة عــلى الوثائق الإدارية الناتجة عن ممارسة المنظمات الحكومية بمختلف أشكالها لأعمالها اليومية، ووَضْع الأنظمة والقوانين الضرورية لحِفظها واستخدامها.

الجمهورية التونسية:

الأرشيف الوطني التونسي - وفقاً للموقع الإلكتروني الرسمي للأرشيف الوطني التونسي (٢٠١٩) - يُعَدُّ مؤسســةً عموميةً تخضع لإشراف الوزارة الأولى؛ إذ تمَّ إنشــاؤه في عام ١٩٨٨م. وتتمثل مهامُّــه في جَمْع الأرشــيف المتعلِّق بتونــس والموجود بالخارج وحِفظــه وتمكين الباحثين من الاطِّلاع عليه، وكذلك صيانة تراث الأرشيف الوطني. وقد حَدَّد القانون الصادر في عام ١٩٨٨م

المتعلق بالأرشـيف الآجالَ (أعمار الوثائق) التي يمكِـن بعدها الاطلاع على المعلومات التي تحويها، وهي:

- (٣٠) سنة للوثائق عموماً.
- (٦٠) سنة بالنسبة للوثائق التي تضمُّ معلوماتٍ تتعلَّق بالحياة الخاصة للأفراد والعائلات، والملفات المتعلقة بالقضايا التي تمَّ رفعها أمام المحاكم.
- (١٠٠) سـنة بالنسـبة لوثائـق العدول المنفذين، وسـجلات الحالة المدنية والتسـجيلات والوثائق التي تحتوي على معلومات شخصية ذات صِبغة طبية، وملفات الموظفين (بداية من تاريخ ولادة المعني بالأمر).

سلطنة عمان:

هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية، حسـب ما ورد في الموقع الإلكتروني لهيئة الوثائق والمحفوظـات الوطنية (٢٠١٩)؛ هـي الجهة الرسـمية المعنيَّة بحِفظ الوثائـق التاريخية، وتهدف الهيئة إلى إرساء نظام وثائقي مبني على أسس علمية يُسهم في تنظيم إدارة الوثائق بالمنظمات الحكومية، ويعمل على تطوير مجال الوثائق والنهوض به، والعمل على حُسْـن استغلال وتشـجيع البحث العلمي والإبداع الفكري والفني. وقد أُوكِلت لهذه الهيئة مهامُّ بناء نظام إدارة الوثائق في المنظمات المعنيَّة الخاضعة لقانون الوثائق والمحفوظات وتقديم الدَّعـم الفني لها في مجال البريد وإدارة الوثائق لجميـع دوائر الوثائق بالمنظمات المعنيَّة. بالإضافة إلى إنشـاء دوائر للوثائق في سائر الوحدات الحكومية. كما تولت الهيئة أيضاً عقد الاتفاقيات مع الأرشيفات الدولية؛ للحصول على مجموعات الوثائق التي تخصُّ السلطنة.

المملكة الأردنية الهاشمية:

مديرية الوثائق، ووفقاً للموقع الإلكتروني الرسمي لمديرية الوثائق (٢٠١٩)؛ هي المنظمة المسؤولة عن جَمْع وفهرسة وتصنيف الصور والوثائق الخاصة والحكومية التي تخصُّ الأردن، وذات البُعْد التاريخي الوطني التراثي من المصادر كافة وصَوْنها وتنظيمها، وهي تتبَع مباشرةً لـوزارة الثقافة. كما أنها المنظمة المسـؤولة عـن مخاطبة المنظمات المحليـة أو الأجنبية؛ لتحصيل أية وثائق، ومخطوطات، وصور فوتوغرافية، وأوراق ذات قيمة تاريخية وسياسـية

واقتصاديــة وثقافيــة؛ لتزويد دائرة المكتبــة الوطنية بها؛ من أجل إثــراء المخزون الوثائقي الوطنــي، وكذلك هي مســؤولةٌ عن حِفظ جميــع الخطابات الملكية الســامية والمؤتمرات المحلية والندوات والتقارير والنشرات الصادرة عن المؤسســات الحكومية، وتنظيم المعارض الوثائقية، وخدمة الباحثين.

وينقسم الهيكل التنظيمي للمديرية إلى ثلاثة أقسام كلٌّ منها مَعنِيٌّ بنوعٍ من أنواع الوثائق؛ ســواءٌ الحكومية التي تنتج عن ممارسة أجهزة الدولة لأعمالها مع المحافظة على الوثائق ذات البُعْد التاريخي منها. أو الخاصة التي تخصُّ الأشــخاص والمؤسسات العامة. بالإضافة إلى وَضْع الأنظمة والقوانين التي تنظم أعمال الحِفظ والأرشفة والفرز والإتلاف للوثائق المنتهية.

نماذج الأرشفة على المستوى العالمي:

تقدَّمــت كثيرٌ من دول العالم في الاهتمام بالمعلومات والمحافظة عليها، وأسَّســت البنية التحتيــة التي تخدم المعلومات وتحافظ عليها وتُســهِم في توفيرها للباحثين والمســتفيدين، وفيما يلي عددٌ من النماذج العالمية في هذا المجال:

الولايات المتحدة الأمريكية:

تتنوَّع الأرشيفات في الولايات المتحدة الأمريكية حسب طبيعة المواد المحفوظة والخدمة التي تقدِّمها للجمهور المســتفيد؛ وذلك على النحو التالي وفقاً للموقع الإلكتروني الرســمي للأرشيف الأمريكي (٢٠١٩):

- **المحفوظــات الحكومية:** هي التي تتولى حِفظ الوثائق المحلية الخاصة بالولايات الوطنية والمنظمات الحكومية على ســبيل المثال: الأرشيف الوطني الأمريكي (NARA)؛ إذ تأسَّس الأرشيف الوطني الأمريكي في عام ١٩٣٤م من قِبل الرئيس فرانكلين روزفلت؛ لكن ممتلكاته الرئيســية تعود إلى عــام ١٧٧٥م. ويحتفظ فقط بالسِّــجلات الفيدرالية التــي تُعَدُّ ذات قيمة مســتمرة؛ إضافةً إلى ذلك يجب على (NARA) أيضًا إدارة العدد المتزايد بسرعة من سِجلات الحكومة الإلكترونية. ويتمُّ تطوير أرشيف السجلات الإلكترونية (ERA) وإدارتها وتوفير الوصول إليها.

- **المجتمعــات التاريخية:** هي المنظمات التي تسـعى إلى الحفاظ عـلى الوثائق التاريخية وتعزيــز الاهتمام بالتاريخ؛ إذ تحتفظ بالوثائق التاريخية لمناطق معينة أو فترات تاريخية معينــة وللمنظمات غـير الحكومية، على سـبيل المثــال: The Wisconsin Historical والسكك الحديدية الوطنية وسان فرناندو جمعية وادي التاريخية.
- **المنظــمات الخاصــة:** هي المنظمات التي تتولى حِفظ المــواد الخاصة بالأفراد أو العائلات والمنظمات التي تشكِّل قيمة تاريخية مهمة، وتجمع الوثائق على شكل مجموعات خاصة حســب موضوعاتهــا، مثل: الطب والقانــون وغيرها. إضافةً إلى المتاحــف، والمحفوظات الدينية، وأرشيفات الكلية والجامعة، وأرشيفات الشركات.

جمهورية الهند:

وفقاً للموقع الإلكتروني الرَّسمي للأرشيف الوطني الهندي (٢٠١٩)؛ فقد أُنشِئ الأرشيف الوطني للهند في عام ١٨٩١م في كلكتا (كولكاتا) كقسمٍ للسجل الإمبراطوري، وهو تابع إدارياً لوزارة الثقافة، ويُعَدُّ أكبر مســتودع أرشيفي في جنوب آســيا، ويحتوي على مجموعةٍ كبيرةٍ من الســجلات، والســجلات العامة، والأوراق الخاصة، والســجلات الشرقية، وسجلات رسم الخرائط والميكروفيلم، والتي تشكِّل مصدراً لا يُقدَّر بثمن للمعلومات للمعلمين والمسؤولين والمستخدمين للمحفوظات.

ويتولى الأرشيف الوطني الهندي الإشراف على المحفوظات وإدارتها والرقابة عليها؛ بالإضافة إلى الحصول على أيِّ وثيقة ذات أهمية تاريخية أو وطنية؛ ســواءٌ من خلال الشراء أو القبول كهدية، كما يتولى وَضْع المعايير والإجراءات والتقنيات اللازمة لتحسين نظام إدارة السجلات.

المملكة المتحدة:

يُعَدُّ الأرشــيف الوطني في المملكة المتحدة وفقاً للموقع الإلكتروني الرَّســمي للأرشــيف الوطنــي البريطاني (٢٠١٩)؛ قســماً غير وزاري، ويمثل الأرشــيف والناشر الرســمي لحكومة المملكــة المتحدة، ولندن وويلز، والأوصياء على أكثر من ١٠٠٠ ســنة مــن الوثائق الوطنية الشهيرة. بين عامي ٢٠٠٣م و٢٠٠٦م؛ انضمَّت أربع هيئات حكومية - كلٌّ منها متخصِّص في جوانب معيَّنة من إدارة المعلومات - لتشكيل منظمة واحدة في الأرشيف الوطني؛ وهي:

- الأرشـيف مكتب السـجلات العامة الذي أُنشِـئ نتيجةً لقانون مكتب السـجلات العامة ١٨٣٨م - الأرشيف الوطني لإنجلترا وويلز وحكومة المملكة المتحدة.
- اللجنــة الملكية للمخطوطات التاريخية التي تمَّ تعيينها بموجب أمرٍ ملكي في عام ١٨٦٩م؛ تقوم بمهام «المخطوطات التاريخية» فيما يتعلق بالسجلات الخاصة.
- مكتب صاحبة الجلالة للقرطاسـية الذي تأسـس في عام ١٧٨٦م، وحائز على حق المؤلف والطباعة الرسمي لجميع أعمال البرلمان منذ عام ١٨٨٩م.
- مكتــب معلومـات القطاع العام، الذي أُنشــئ في عــام ٢٠٠٥م، بعد توجيــهٍ من الاتحاد الأوروبي؛ لتعزيز إعادة استخدام المعلومات التي تنتجها وتجمعها مؤسسات القطاع العام.

اليابان:

أُنشِــئ الأرشــيف الوطني الياباني وفقاً لما ذُكِر في الموقع الإلكتروني الرســمي للأرشــيف الوطني اليابــاني (٢٠١٩)؛ تحت إشراف مكتب رئيس الوزراء في عام ١٩٧١م، على أن يُحوَّل إلى وكالــة إدارية مُرخَّصة بناءً على المبــادئ التوجيهية؛ لتعزيز إصــلاح الحكومة المركزية، والتي قرَّرها مقرٌّ «تعزيز إصلاح الحكومة المركزية» في عام ١٩٩٩م. وفي عام ٢٠٠١م؛ أصبح الأرشــيف الوطني الياباني رســمياً وكالةً إدارية مرخَّصة؛ تهدف إلى حِفظ الوثائق التاريخية والسجلات العامة المهمة والمحوَّلة من مؤسسات الدولة وتوفيرها للاستخدام والاطلاع العام.

ويتولى الأرشــيف الوطني الياباني الحِفاظ على السجلات والمحفوظات العامة التاريخية المحَدَّدة وإتاحتها للاســتخدام العام؛ بالإضافة إلى المحافظة عــلى الوثائق الإدارية. وكلُّ ما يتعلق بإجراء البحوث والدراسات وتوفير المعلومات اللازمة للمستفيدين.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل؛ حَدِّد مدى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- يتطلَّب تنظيم إدارة الوثائق التوازن بين السُّلطات والمسؤوليات الممنوحة للقائمين بأعمال التوثيق. (   )

....

٢- اعتمــدت المنظــمات على أســاليب عِــدة في تنظيــم وثائقهــا بناءً على احتياجاتها. (   )

....

٣- ســبقت بعض الدول العربية الــدول الغربية في الاهتمام بإنشــاء مراكز للوثائق والمعلومات. (   )

....

٤- يمثل المركز الوطني للوثائق والمحفوظات الجهة الرسمية التي تشرف على جميع أعمال التوثيق في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. (   )

....

٥- تُعَدُّ الاتصالات الإدارية من الخدمات والأنشطة الرئيسة في أيِّ منظمة. (   )

....

التمرين الثاني:

لكلِّ سؤالٍ فيما يلي إجابةٌ واحدة صحيحة حدِّدها:

١- إن الهدف من تنظيم إدارة الوثائق؛ هو:

- تنظيم الجهود وترتيب الأعمال.
- خلق الحماس لدى الموظفين لإنجاز الأعمال.
- التأكُّد من أن النتائج تطابق الخطط المعتمدة.
- الاختلاف والتمايز.

٢- تجميع صلاحيات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالتوثيق في يد شخصٍ واحد أو وحدة إدارية معينة، يمثل:

- المركزية تحت إشراف مركزي.
- اللامركزية المطلقة.
- المركزية المطلقة.
- لا شيء مما ذكِر صحيح.

٣- تتولى مراكز الوثائق والمحفوظات في المنظمات المهام التالية:

- تسهيل تداول المراسلات داخل المنظمة.
- تأسيس وإنشاء نظام وسيط لتبادل المراسلات بين المنظمات الحكومية.
- تطبيق نظام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات على وثائق المنظمة.
- جميع ما ذكِر صحيح.

حالة تطبيقية

تعاقـدت إحدى المنظـمات الحكومية مع إحدى الشركات التـي تعمل في مجال التطوير الإداري والتوثيق؛ لإعادة هيكلة أنظمة الاتصالات الإدارية وإدارة الوثائق للمركز والفروع التي تتكون منها المنظمة. وبعد دراسـة الوَضْع الحالي والاطـلاع على الهيكل التنظيمي للمنظمة ودراسة إجراءات العمل في مجال الاتصالات والحِفظ، استخلص الخبراءُ النتائج التالية:

- المراسـلات الخاصـة بالفروع يجبُ أن تمرَّ من خلال المركـز الرئيسي للمنظمة في مدينة الرياض؛ خاصةً فيما يتعلق بالقرارات التي تمرُّ من خلال مكتب الوزير.
- طول الإجراءات وتعقُّدها، والالتزام بروتين ممل وبطيء.
- تأخُّر بعض المعاملات لمدة طويلة قد تصل إلى شهرٍ وضياعها أحياناً.
- ارتكاب بعض الموظفين أخطاء في العمل نتيجة الاجتهادات الشخصية.

أسئلة للمناقشة:

١- ما هـي النتائج المترتبة على الوَضْع الحالي في التنظيم الإداري لأعمال الاتصالات الإدارية لدى المنظمة؟

٢- ما هي مقترحاتك بخصوص التنظيم الإداري المناسب للاتصالات الإدارية في المنظمة، ولماذا؟

٣- ارسم الهيكل التنظيمي المقترَح للاتصالات الإدارية وإدارة الوثائق والمعلومات؟

٤- كيف يمكِن التغلُّب على مشكلة ضياع المعاملات وتأخر إنجازها؟

٥- ما هي الإجراءات المناسبة لتنسيق أعمال الاتصالات الإدارية وإدارة الوثائق والمعلومات في الفروع؟

الفصل الثالث

التنظيم الفني لإدارة الوثائق

كانت الوثيقة ولا تزال مورداً إستراتيجياً مهماً للمنظمات ومصدراً موثوقاً للمعلومات، تستند عليها في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف؛ إذ تعمل الوثيقة على توفير المعلومات المطلوبة؛ بهدف دَعْم وإدارة الوظائف الإدارية في المنظمات على اختلاف أنواعها. ولقد بدأ الاهتمام بالوثائق الإدارية قبل إدخال جهاز الحاسب الآلي بفترة طويلة من الزمن؛ فقد اهتمَّت المنظمات منذ وقتٍ طويل بوَضْع الإجراءات التنظيمية اللازمة في جمع وترتيب تلك الوثائق والمحافظة عليها ومحتوياتها، وتقديم خدمات الاسترجاع للمستفيدين؛ سواءٌ أكانوا أفراداً من داخل المنظمة بهدف تيسير الأعمال المرتبطة بها، أو أفراداً من خارج المنظمة لإنهاء وإنجاز معاملاتهم معها. ولقد أُطلِق على تلك الإجراءات التنظيمية في بداية الأمر التوثيق والمأخوذ في الأصل من كلمة وثيقة، ويُقصَد به «توصيل المعلومات لطالبيها وللباحثين، وإذا لم تصل المعلومات للمستفيدين في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة؛ فسيبطل الغرض من التوثيق» (الخولين واللبان، ٢٠١٣: ٩). وفيما بعد ومع تطوُّر المفاهيم العلمية في مجال الإدارة؛ أُطلِق على عمليات إنتاج الوثائق وتصنيفها وحِفظها وترحيلها؛ العملياتُ الفنية للوثائق والتي تتمُّ على الوثائق في أثناء فترة دورتها الحياتية والمراحل التي تمرُّ بها، بدءاً من تصنيفها عند مرحلة إنشاء الوثائق، مروراً بتجميعها لتوظيفها في العمليات اليومية للمنظمات، ومن ثمَّ ترميزها وفهرستها قبل الاحتفاظ بها وتقييمها لتقرير المصير النهائي لها، بالاستبعاد النهائي من خلال الإتلاف أو ترحيلها للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. وحالياً ومع تطوُّر تقنيات الحِفظ ودخول أنظمة المعلومات الحديثة؛ أصبح يُطلَق عليها عمليات إدارة الوثائق الإدارية والتي تهدف إلى المحافظة على سلامة الوثائق ومحتوياتها؛ ولضمان النزاهة والأصالة والموثوقية؛ لتكون مصدراً رسمياً للمعلومات (الحمامي، ٢٠١٣).

وبما أن تنظيم الوثائق أصبح قضيةً من أهمِّ القضايا في الإدارة العلمية الحديثة؛ حيث تتجمَّع الوثائق داخل الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة، وتأخذ أشكالاً عديدة تكوِّن في مجموعها المعاملات الصادرة والواردة. وجميعها تمثِّل عبئاً ثقيلاً على الجهات في عملية

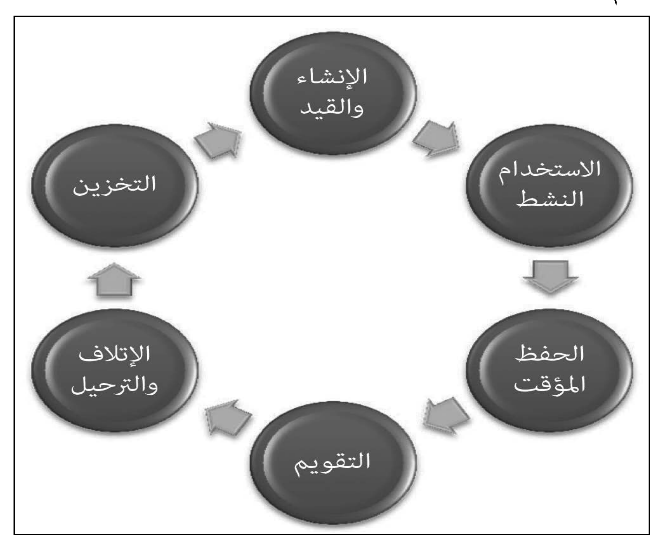
تنظيمها وحِفظها؛ إذ لا تخضع في معظم الجهات للأســاليب الفنية المتعارف عليها في إدارة الوثائــق. هــذا بالإضافة إلى معاناة معظم تلك الجهات والمؤسســات مــن تكدُّس الأوراق والسجلات والنماذج وغيرها من الوثائق الإدارية في صناديق أو طرود دون تنظيم أو ترتيب؛ مما يؤثر ســلباً على سرعة ودقة تلبية احتياجات المســتفيدين، وصعوبــة التعامل مع تلك الوثائق والسيطرة عليها والاستفادة من المعلومات التي تضمُّها. ولقد سَعَت معظم الجهات في الوقت الحالي إلى السيطرة على هذه الصعوبات واتباع الطرق الحديثة في تنظيم وفهرسة وحِفظ واســترجاع تلك الوثائق، وســوف نســتعرض تلك الطرق بالتفصيل من خلال دراسة دورة حيــاة الوثيقــة منذ تكوينها، وحتــى انتهائها، مروراً بمرحلة اســتخدامها وتدفقها بين الإدارات المختلفة.

دورة حياة الوثائق:

يُقصَــد بدورة حياة الوثيقة مجموعة الإجــراءات والمراحل التي تمرُّ بها الوثيقة الإدارية الــواردة إلى المنظمة؛ منذ اســتلامها وحتى حِفظها بملــف الموضوع الــذي يخصُّها، وكذلك المكاتبات الصادرة عن المنظمة منذ إعدادها وحتى خروجها إلى المنظمة المعنيَّــة، ولــيس المقصود بالمكاتبات هنا المراســلات فقط، وإنما كلُّ ما يَرِد إلى إدارة المنظمة مــن وثــائق إداريـــة (صالح، ٢٠١٩). كما يُعبِّر مفهوم دورة حياة الوثيقة عن «العملية التي تمرُّ خلالها الوثيقــة قبــل أن يصبح تداولها ممكناً للمســتخدِم النهائي» (المنتدى العــربي لإدارة الموارد البشرية: ٢٠١٤). ومن الخطأ التعامل مع الوثائق في كلِّ مرحلة زمنية تمرُّ بها بشكلٍ مستقل أو منفصلٍ عن بقية المراحل الأخرى؛ لذا من المهمِّ أن يكون هناك إدارةٌ فعَّالةٌ وموثوقةٌ لتلك الوثائق في كلِّ مرحلةٍ زمنية تمرُّ بها؛ ضماناً لوصولها سليمةً وكاملةً لمركز الحِفظ الداخلي في كلِّ منظمة؛ وذلك يتطلب التالي (عبده، ٢٠١٥):

- حِفظ الوثائق وفق إجراءات منطقية وموثقة تتيح الوصول إليها واسترجاعها.
- ترحيل الوثائق بشكلٍ منتظمٍ وفقاً للوائح ونظم مُعدَّة مسبقاً.
- الحِفاظ على أمن وصحة وسلامة تلك الوثائق.
- الحِفاظ على العلاقات القائمة بين الوثائق والعمليات والإجراءات التي نتجت عنها.

وقد تعَدَّدت التفسيرات بشأن المراحل التي تمرُّ بها الوثائق الإدارية؛ فقد حَدَّدتها مكتبة جامعة أوهايو الأمريكية Ohio university library (2019) بخمس مراحل تبدأ بالتكوين والإنشاء، مروراً بالتوزيع أو الاستخدام، والتخزين أو الاسترجاع، والإتلاف، وأخيراً الحِفظ النهائي للسجلات ذات القيمة التاريخية. وذكر الحمامي (٢٠١٣) أنَّ المجلس الدولي للأرشيف (ICA) حدَّد مفهوم دورة حياة الوثيقة، ومراحلها بناءً على كافة الإجراءات والعمليات الفنية والتنظيمية التي تُجرَى عليها في أثناء دورة حياتها، وفقاً لما يلي (انظر: الشكل رقم (٣-٥)):



شكل رقم (٣-٥): دورة حياة الوثائق.

مرحلة الإنشاء والقيد:

يُقصَد بالإنشاء تكوين الوثيقة وإخراجها إلى حيِّز الوجود؛ من خلال الأنشطة والممارسات اليومية في المنظمات. ويتمُّ إنشاء الوثائق داخل المنظمات بطرق مختلفة، ومن مصادر متعددة؛ فمثلاً: قد تنشأ من خلال الكتابة، أو استخدام أحد برامج معالجة النصوص، أو من خلال إرسال واستقبال بريد إلكتروني وغيرها. ويمثل إنشاء الوثيقة أو استلامها المرحلة الأولى من حياتها، وتنشأ الوثائق في أيِّ منظمة من مصدرين أساسيين (لائحة التزويد بالوثائق والمحفوظات، الأمر السامي رقم (م/٥٩٥) وتاريخ ١٤٢١/٥/١٠هـ: ٣):

١- **المصدر الخارجي:** هي كافة المراســلات الخارجية الواردة للمنظمة؛ نتيجة تعاملاتها مع الآخرين، ســواءٌ عن طريق البريد الوارد أو اســتلامها مباشرةً مــن المتعاملين من خارج المنظمة. وتُعَدُّ هذه المرحلة بمثابة شهادة ميلاد للوثيقة الواردة؛ إذ يتمُّ استلامها وإثباتها في ســجلات المنظمة من خلال مركز الاتصالات الإدارية، وتسليمها للشخص المسؤول أو الإدارة المعنيَّة بعد إجراء عِدة عمليات عليها؛ بناءً على نوع الاســتلام يدوياً أو إلكترونياً، وأيًّا كان نوع الاستلام؛ فلا بد من تسجيل معلومات تلك الوثيقة وتحديد نوعها وشكلها وفهرستها، ومن ثم إرسالها لاتخاذ ما يلزم بشأنها وتكملة بقية مراحلها.

٢- **المصدر الداخلي:** هي كافة المراســلات التي تنشــأ داخل المنظمة؛ لإنجاز العمل أو للرَّد على المراســلات الواردة، على اختلاف شــكلها الخارجي؛ كالقرارات الإدارية، والمذكرات الداخلية، والتعاميم، والرسائل، والفواتير والصكوك والمخططات الهندسية وغيرها، مهما اختلف نوع الوســيط المسجَّلة عليه؛ كالوسائط الورقية بأحجامها المختلفة، والإلكترونية بأشــكالها النصية والسَّــمعية والمرئية، وكل ما يُســتخدَم من وثائق في إنجاز العمليات الإدارية داخل المنظمة.

وأيًّــا كان مصدرُ الوثيقة أو طريقة إنشــائها، وفي أيِّ صورة كانت؛ فإن الوثيقة ليســت هدفاً بحَدِّ ذاتها، وإنما هي وســيلةٌ ناقلةٌ وحافظةٌ للمعلومات؛ لذا من المهمِّ تحديد هويتها وموقعهــا من المعاملة؛ لكي تســتطيع المنظمة فيما بعد التعامــل معها في إجراءات الحِفظ والإعــارة؛ بالإضافة إلى صلاحية الإتاحة (رمــزي، ٢٠١٥)، ويمكِن التمييز بين الوثائق في هذه المرحلة وفقاً لما يلي:

- الوثائق التي تشــكِّل أســاس المعاملة، وتمثل الوثائق التي يتمُّ تداولها بهدف اتخاذ إجراء أو قرار بشــأنها، والتي تمَّت بناءً على المعلومات التي تحتويها كافة التوجيهات والآراء من ذوي الصلاحية، ويمكِن استعمالها كمستندٍ قانوني يوثق القرارات المتخذة حيالها.
- الوثائق التي تشــكِّل مرفقات المعاملة، وتمثل كافة الوثائق التي تُرفَق مع أساس المعاملة؛ بغرض توضيح موضوعها، وتحقيق تكامل المعلومات التي تســاعد مُتخذ الإجراء أو القرار. كما قد تحتوي على وثائق الإحالة التي توضِّح الآراء والتوجيهات المختلفة بشأنها من قِبل المختصِّين في الإدارات في أثناء تداولها (لائحة التزويد بالوثائق، الأمر السامي رقم (م/٥٩٥) وتاريخ ١٤٢١/٥/١٠هـ).

مرحلة الاستخدام النشط:

يُقصَد بالاستخدام النَّشط توظيف الوثيقة والاستفادة منها، وانتقالها من إدارة إلى أخرى؛ لاستكمال الإجراء المناسب عليها خلال مدة نشاطها. وفي هذه المرحلة يتمُّ الرجوع للوثيقة بشــكلٍ مســتمرٍّ، ويعتمد عليها المســؤولون في اتخاذ الكثير من القرارات؛ لذا يتطلَّب الأمر الاهتمام بها وحِفظها حسب الأنظمة والتعليمات المتبعة في كلِّ إدارة؛ وبما يُلبِّي احتياجات العمل وإمكانية الرجوع إليها مستقبلاً؛ وذلك عن طريق اتخاذ عددٍ من الإجراءات التنظيمية التي تمكِّن من إرساء نظامٍ يساعد على استرجاع المعلومات بسهولة ويُسْر فيما بعد. ويكون تواجــد الوثيقة في هذه المرحلــة في مكاتب المختصِّين؛ كونها ما تزال قيد الاســتخدام. وفي نهاية هذه المرحلة يتمُّ مراجعة الوثائق؛ فكلما قلَّ اســتخدامها، أصبح من الضروري النظر إلى اتخاذ قرارٍ بشأنها (أفندي، ١٤٣٧):

- إمَّــا نقلهــا إلى المرحلــة الثالثة الحِفظ المؤقت؛ وهــذا يعني أنها لا تــزال لها قيمة ولكن لا يحتاج إليها في اتخاذ القرارات اليومية؛ وإذ إنها لا حاجة إليها بشكلٍ دائم؛ فإنها تُحفَظ في إدارة الوثائق والمعلومات بعيداً عن الإدارة المنشِئة لها.
- أو تُنقــل مبــاشرةً إلى مرحلة الإتلاف؛ نظراً لانتهاء العمــل عليها، وفي الغالب تكون عبارة عن صورٍ لوثائق إدارية أُنشِــئت فقط للاطلاع، أو قد تكون المعلومات التي تحتويها تلك الوثائق غير ذات أهمية ويُنظر أيضاً في إتلافها، وفقاً للإجراءات المتبعة (أفندي، ١٤٣٧).

مرحلة الحِفظ المؤقت:

تُعَــدُّ مرحلة الحِفظ من أهمِّ مراحل دورة حياة الوثائق؛ وهي المرحلة المُكمِّلة للمراحل الســابقة؛ إذ يتمُّ ترتيب الوثائق بأنواعها المختلفــة في أوعية الحِفظ المتاحة داخل المكاتب الإداريــة أو إدارة الوثائق والمعلومــات. ولا يمكِن تحقيق ذلك بدون نظامٍ جيد للحِفظ؛ إذ تخضع كافة تلك الوثائق إلى إجراءات مُحدَّدة عبر معرفة تفاصيل ومعلومات كلِّ وثيقة ممَّا يســاعد في عملية حِفظها؛ علاوةً على توفير مكانٍ مناســبٍ يُحقِّق متطلبات الأمن والسلامة للمحافظة على الوثائق.

والواجب على كلِّ منظمة في مرحلة الحِفظ؛ اتباعُ الإجراءات التنظيمية الواضحة لحِفظ كلِّ نوع من الوثائق؛ ســواءٌ تلك التي تنشأ داخلياً ومن ثم يتم تصديرها إلى خارج المنظمة

ويُحتفَظ بصورةٍ منها، أو تلك التي ترِد من خارج المنظمة وينتهي العمل عليها، ويُتخَذ قرارٌ بحِفظهـا في الوحدة الإدارية المعنيَّة، أو داخل مركـز الوثائق والمعلومات في المنظمة. وتُعَدُّ هذه الإجراءات التنظيمية في غاية الأهمية؛ للمحافظة على سلامتها وأمنها وسِرِّية المعلومات التـي تحويهـا؛ بالإضافة إلى سـهولة اسـترجاعها في أسرع وقت (العمـودي، ٢٠١٦). ومن أجـل توحيد الأنظمة والإجراءات الخاصة بكيفية التعامل مـع الوثائق؛ فإن المركز الوطني للوثائـق والمحفوظات اعتمد عدداً مـن اللوائح والإجراءات المنظمـة التي تضمَن الحِفظ السليم للوثائق، كما قامت المنظمات بوَضْع عددٍ من الإجراءات التنظيمية الداخلية الخاصة بهـا (محمد، ٢٠١٣). ومن هذا المنطلق؛ فإن اتباع تلـك اللوائح والإجراءات الموحَّدة التي أصدرها المركز الوطني للوثائق والمحفوظات؛ بالإضافة إلى الإجراءات الخاصة بكلِّ منظمة - يُعَدُّ أمراً حيوياً للتخلُّص من الاجتهادات الشخصية، وتوحيد طرق وأساليب الحفظ. ويمكِن توضيح تلك الإجراءات وفقاً لما يلي:

- **تصنيـف الوثائق:** يُعَدُّ التصنيـف عمليةً فكريةً تهدف إلى تجميع الوثائق حسـب أوجه التشـابه بينها عبر تنظيمها داخل مجلدات وملفات وفق أسـاليب وقواعد إجرائية مبنيَّة منطقياً وزمنياً في شـكل نظام تصنيف (عبده، ٢٠١٥). وهو تجميع الموضوعات وبلورتها؛ لتمثل الوظائف الأساسية والفرعية لكلِّ إدارة، على أساس منطقي متدرِّج ومتفرع. وتؤدي هـذه العملية إلى تصوُّر نظام للتصنيف يتمُّ على أساسـه إعـدادُ خطة التصنيف ومن ثم وَضْعها في حيِّز التنفيذ؛ بهدف تحديد مَدَى ارتباط الوثائق بعضها ببعض في الإدارة الواحدة، وضبط كافة الوثائق المتشـابهة على مسـتوى جميع الوظائف في كافة الوحدات الإدارية. ويظهر ذلك واضحاً من خلال الخطة الموحَّدة للتصنيف والترميز التي أقرَّها المركز الوطني للوثائق والمحفوظات (آل عبد القادر، ٢٠١٧).

ولا يختلف التصنيف الإلكتروني عن التصنيف اليدوي؛ إذ يتمُّ الاعتمادُ في تسجيل الوثائق الإلكترونية على خطة التصنيف الأساسية المعتمَدة للمنظمة؛ وبناءً عليها يتمُّ تصميم النظام الإلكتروني، وتبدأ عملية التصنيف الإلكتروني مع بداية تسجيل بيانات الوثيقة الإلكترونية؛ وذلك عند اختيار مجلد أو ملف الحِفظ حسـب موضوعها، أو شـكلها، أو اسـمها أو حتى حالتها؛ إذ يقوم النظام بتجميع الملفات المتشابهة في الموضوع في مجلدٍ واحد رئيسي؛ لتشكِّل في مجموعها خطة التصنيف الإلكترونية التي تعكس أنشطة ووظائف المنظمة ككل (عبده، ٢٠١٥).

وتكمُنُ أهمية التصنيف في أنه الوســيلة الأساســية المُستخدَمة لتجميع الوثائق الإدارية داخل الملفات بطريقة منهجية؛ مما يُســهِّل على المســتفيد سرعة الوصول إلى كلِّ ما يحتاج إليه من المعلومات والوثائق، كما أنه يساعد في جَمْع الوثائق حسب قواعد ومعايير مُحدَّدة، ويعمــل على تحديد مدى ارتباط الوثائق ببعضها. ولضمان أن تكون خطة التصنيف جيدة وتحقق الغرض من اســتخدامها؛ فلا بد أن تتصف بمجموعةٍ من الخصائص، (ترشين، ٢٠١٦؛ عبده، ٢٠١٥)، مثل:

- **التسلسل المنطقي:** أن يتمَّ تجميع الوثائق حسب تشابهها في تحقيق المعيار الذي صُنِّفت على أساســه؛ بما يضمن التسلســل المنطقي من العام إلى الخــاص، وإبراز الموضوعات الرئيسية، والتي تمثل الوظائف الرئيسية للمنظمة، وما يتفرَّع عنها من موضوعات تمثل الأقسام والوحدات التابعة لها، بالشكل الذي يحقق التجانس بين الموضوعات الرئيسية والفرعية التابعة لها.
- **الثبات:** أن يكون لكلِّ وثيقة مكانٌ مُحدَّدٌ واحدٌ فقط، يضمن الوصول إليها بسهولة ووضوح.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل نظامُ التصنيف جميعَ وثائق المنظمة أيًّا كان نوعها أوشكلها ولكافــة الوظائف الإدارية؛ فيُخصَّص لكلِّ مجموعةٍ من الوثائق مكانٌ مطابقٌ لطبيعتها على مختلف المستويات داخل النظام.
- **المرونــة:** يجبُ أن يحقــق النظام المرونة؛ لتلبية الاحتياجات المســتقبلية للمنظمة من الموضوعات الجديدة، واستيعاب كافة أنواع الوثائق التي قد تنشأ بناءً على التغيُّرات في المنظمة، مثل: تغيُّر في الهيكل التنظيمي، أو استحداث خدمات جديدة وغيرها.

وتُوجَد عِدة طرق لتصنيف الوثائق، بناءً على عمل كلِّ وحدة إدارية واختصاصاتها وطريقة الطلــب على الوثائــق والمعلومات؛ إذ يمكِن للمنظمة الاختيار بين أســاليب التصنيف المختلفة حسب احتياجاتها، وغالباً ما تقوم المنظمات بدَمْج أكثر من أسلوب في التصنيف؛ لتكوين نظام تصنيف أكثر كفاءة وفاعلية. وتتمثل أهمُّ هذه الأساليب فيما يلي (عبوي، ٢٠١٥):

- **التصنيف الموضوعي:** ويتمُّ وفقاً لهذا الأســلوب تصنيــف الوثائق حسب موضوعاتها ونوعية المعلومات التي تحتويها؛ وذلك بتخصيص ملفٍ لتجميع الموضوعات المتشابهة، مثل: الإجــازات، والانتداب، وتقاريــر الإنجاز وغيرها، بما يحافظ عــلى وحدة وتكامل

الموضوع بتجميع كلِّ الوثائق التابعة له في ملف واحد؛ مما يُسهِّل عملية الوصول إلى المعلومات بشكلٍ منطقي بناءً على موضوعها.

- **التصنيف الاسمي:** ويعني تصنيف الوثائق حسب اسم الشخص الذي يتعلَّق به محتوى الوثيقة، ويمكِن تمييزُ نوعين من الأشخاص: الأشخاص العاديين وهم الأفرادُ داخل المنظمة أو خارجها؛ والأشخاص الاعتباريين ويمثلون المنظمات والهيئات وغيرهم؛ إذ يتمُّ إنشاءُ ملف لكلٍّ منهم حسب أسمائهم، ومن الملفات الاسمية على سبيل المثال: ملفات خاصة بأسماء الموظفين، أو أسماء العملاء، أو أسماء المنظمات الأخرى الذين تتعامل معهم المنظمة وغيرهم؛ بحيث تضمُّ هذه الملفات كافة الوثائق الخاصة بهذا الاسم.
- **التصنيف الشكلي:** تصنيف الوثائق حسب الشكل الخارجي؛ لأن كلَّ وثيقة تُعرَف بملامحها الخارجية، مثلاً: يختلف شكل الفاتورة عن مُسيَّرات الرواتب، كذلك تتباين المراسلات في شكلها الخارجي؛ وعليه يتمُّ تجميع الوثائق بناءً على الشكل الخارجي؛ إذ تُجمَع كافة الوثائق المتشابهة معاً في ملف واحد.
- **التصنيف الزمني:** تصنيف الوثائق حسب تاريخ صدورها السنوي أو الشهري أو اليومي، وفي الغالب ينطبق هذا التصنيف على الوثائق المالية، وبيانات توثيق المهامِّ الإدارية.
- **التصنيف الجغرافي:** تصنيف الوثائق على حسب المدن أو المناطق الجغرافية، أو الأحياء أو الفروع الواردة منها أو الصادرة إليها الوثائق، مثل: فرع المنطقة الشرقية أو الغربية، وحي العليا أو التخصُّصي وغيرها.

وعند الشروع في إعداد خطة التصنيف لوثائق المنظمة؛ لا بد من إعداد أرضية مناسبة يرتكز عليها العمل، بالبدء بمرحلة جَمْع المعلومات عن طريق مقابلة المسؤولين عن الوحدات الإدارية ومسؤولي مراكز الوثائق والمعلومات والتوثيق الداخلية في المنظمة؛ لتحديد نوعية الوثائق واحتياجات العمل منها، وجَمْع القدر الكافي من المعلومات حول وظائفها، وما يرتبط بها من نشاطات رئيسية وفرعية. وبناءً على هذه المعلومات؛ يبدأ القائمون على إعداد الخطة بتدوين الأنشطة الرئيسية والفرعية التي تمارسها المنظمة، ونوعية الوثائق التي تنتجها أو تتحصَّل عليها، ودراسة احتياجات المنظمة فيما يخصُّ طريقة ترتيب الوثائق وحِفظها؛ مما يُسهِّل استرجاعها. وفي ضوء ذلك يتمُّ اختيار إطار خطة التصنيف الذي

يضمن الاستجابة الفعَّالة لاحتياجات المنظمة. مع ضرورة التقيُّد بما أوردته الخطة الموحَّدة للتصنيف والترميز الصادرة عن المركـز الوطني للوثائق والمحفوظات (١٤١٧)، وما تضمَّنته من الإجراءات التنظيمية لتصنيـف الوثائق الإدارية الخاصة بالمنظمات الحكومية بمختلف أنواعها، وما تبعها من تحديثات بشـأن توضيح إجراءات تصنيف الملفات والوثائق الخاصة بـكلِّ منظمـة، وضرورة اتباع الإطار العام للخطة الموحَّدة؛ إذ تمَّ تقسـيم الوثائق إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي:

- **الفئـة الأولى:** تمثـل الوثائق الجوهريـة والمهمة للدولـة والوثائق الجوهريـة للمنظمة والعلاقات الدولية، منها على سبيل المثال:
    - وثائق الدولة الجوهرية، وتتضمَّن على سبيل المثال:
        - الوثائق الأساسية.
        - الوثائق الملكية.
        - وثائق مجلس الوزراء.
    - وثائق الجهاز الجوهرية، وتتضمَّن على سبيل المثال:
        - الأنظمة الوظيفية.
        - اللوائح.
        - الأنظمة الإدارية، والتنظيم الإداري.
        - نظام الوثائق والمحفوظات.
        - نظام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.
- **الفئـة الثانية:** تمثـل وثائق التطبيقات العمليـة للوظائف المسـاعدة في كافة المنظمات، ويشـكِّل هذا النوع من الوثائق نسـبةً كبيرةً جداً مما تنتجه تلك المنظمات من الوثائق، على سبيل المثال:
    - وثائق التطبيقات العملية للوظائف المساعدة، وتتضمَّن على سبيل المثال:
        - الاتصالات الإدارية.

- الوارد.
- الصادر.
- التسليم.

- **الفئة الثالثة:** وتمثل وثائق التطبيقات العملية للوظائف الأساسية في كافة المنظمات، ويتم بهـذه التطبيقات الرَّصد الفعـلي لأداء هذه الوظائف والكيفية التـي يتمُّ بها هذا الأداء، ومنها على سبيل المثال:

  - وثائق التطبيقات العملية للوظائف الأساسية، وتتضمَّن على سبيل المثال:
    - شؤون المعلمين.
    - شؤون الطلاب.
    - خدمات الطلاب.
    - صحة الطلاب.
    - الكشف الطبي للطلاب.
    - تطعيم الطلاب.

- **ترميز الوثائق:** يُعَدُّ هذا الإجراء المرحلةَ الوسطى بين التصنيف والفهرسة، وهو إعطاء رمز معـين يميز كلَّ ملف عـن غيره من الملفات وما يحتويه من وثائـق. ويتمُّ الترميز بوضع رموز للوثائق سـواء بالأرقام الحسـابية أو بالحروف الهجائية أو بالاثنين معاً. أمَّا الترميز الإلكتروني فيتمُّ بعد مرحلة تسجيل الوثائق في أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية؛ إذ يُعطَى رمزٌ رقمي لكلِّ وثيقة مميزٌ وغير مكرر، وفقاً للملف الذي سـيتمُّ حِفظ الوثيقة بداخله، والذي أُنشِئ من قبل حسب خطة التصنيف؛ مما يساعد على الوصول إلى الوثائق المطلوبة بسهولةٍ ويُسر. وقد اعتمدت خطة التصنيف والترميز الموحَّدة الصادرة عن المركز الوطني للوثائـق والمحفوظات الترميزَ بالأرقام لكافة أنواع الوثائـق المتضمَّنة في الخطة. وقد تمَّ إلزام كافـة المنظمات الحكومية بالبدء في ترميز وثائقها وفقاً لما جاء في الخطة، وفي حالة

عدم ورود اســم أيِّ نوعٍ من تلك الوثائق أو عدم معرفة الفئة التي تضمُّها؛ يتمُّ مخاطبة المركز لتزويده بأسماء أنواع فئات وأشكال الوثائق التي يُراد ترميزها، وإبداء ما لديهم من ملاحظات حول المســميات والتقسيمات إن وُجدَت؛ إذ تمَّ ترميز خطة التصنيف الموحَّدة وفقاً للآتي:

- ترميز أشكال الوثائق الأرقام من (٠١) إلى (٩٩).
- ترميز الأجهزة الحكومية الأرقام من (٠٠١) إلى (٣٠٠).
- ترميز الدول الأرقام من (٣٠١) إلى (٥٠٠).
- ترميز المنظمات الدولية غير العامة الأرقام من (٥٠١) إلى (٧٠٠).
- ترميز المنظمات الدولية العامة الأرقام من (٧٠١) إلى (٩٩٩).

كما تمَّ تقسيم أشكال الوثائق إلى فئات تُقسَّم كلٌّ منها إلى أنواع، وإعطاء كلّ نوعٍ اسماً خاصًّــا بــه، ووُضِعَت أنواعُ كلِّ فئة متتالية في الترتيب، ولــكلٍّ منها رمزٌ خاص بها. كما أُخذ في الاعتبار ترك رموز خالية في بعض فئات أشــكال الوثائق؛ لتحقيق المرونة في خطة الترميز بإتاحــة إضافــة أنواع جديدة من الوثائــق وفق الاحتياجات المســتقبلية. وفيما يلي تمثيل بسيط لترميز بعض أشكال الوثائق حسب الخطة:

- فئة الوثائق الملكية والسامية أُعطِيت الأرقم من (٠١) إلى (١٠)، وتمَّ تقسيمها كما يلي:

- أوامر ملكية. ٠١
- مراسيم ملكية. ٠٢
- مكاتبات ملكية. ٠٣

- فئة وثائق القرارات والمكاتبات الوثائق أُعطِيت الأرقام من (١١) إلى (٢٠)، وتمَّ تقسيمها كالتالي:

- قرارات مجلس الوزراء ١١
- قرارات مجلس الشورى ١٢
- قرارات المجالس الأخرى ١٣

- فئة الوثائق النِّظامية حُدِّدت لها الأرقام من (٢١) إلى (٣٠)، وتمَّ تقسيمها على النحو التالي:

- أنظمة وقوانين ٢١
- لوائح ٢٢
- مذكرات تفسيرية ٢٣

- **فهرســة الوثائق:** تُعَدُّ عملية الفهرســة مرحلةً مُتمِّمةً لعمليتَــيْ التصنيف والترميز، وهي المرحلة التي تجهِّز الوثائق لتصبح سهلة التداول والاسترجاع، ويُقصَد بفهرسة الوثائق وَضْع وَصْف قصير لجميع الوثائق، ويتمُّ استنباطه بناءً على معلومات كلِّ وثيقة وفقاً لمضمونها. أو هــي وصفٌ كامــلٌ للمعلومات التي تحويها تلك الوثائق؛ بهدف تســهيل اســترجاعها بأسرع وقت وأقل جهد. ويجب التمييز بين الفهرســة والفهرس؛ إذ يمثل الفهرس البيانات المرتبــة ترتيبــاً هجائياً أو موضوعياً أو كليهما معاً، ويكون الفهــرس إمَّا ورقياً أو إلكترونياً. وتتمُّ الفهرسة عن طريق إنشاء تعريف دقيق للوثائق والمعلومات التي تحتويها باستخدام تقنيــات يدوية أو إلكترونية؛ وفقاً لنظام الأرشــفة المعتمَد لــدى المنظمة. وتتباين أنواع وأشــكال الفهارس المُســتخدَمة في إدارة الوثائق والمعلومات، ويُعَدُّ كلُّ واحدٍ منها مدخلاً ومفتاحــاً لمعرفة مدى توفر الوثيقة ومكان وجودها، وهناك شــكلان رئيســيان للفهارس: الفهــرس التقليــدي الورقي وهو بيان بأســماء الملفات وعناوينها مرتبــةً ترتيباً هجائياً أو موضوعياً حســب خطة التصنيف المتبعة في المنظمة، وقد يكون على شــكلِ بطاقات من ورق مقــوى أو بيــان مطبوع. والفهرس الإلكتروني؛ وذلك باســتخدام نظام إدارة الوثائق الإلكتروني، عن طريــق إدخال بيانات الوثيقة: نوعها، تاريخها، مصدرها، موضوعها، رقمها وغيرها مــن البيانات؛ بالإضافة إلى تحديد الكلمات المفتاحيــة باختيار عددٍ من الكلمات المهمة التي تحتويها الوثيقة، بما يُسهِّل استرجاع الوثيقة من خلالها.

ويمكِن استخدام التشــفير الرقمي، مثل استخدام (Barcode)؛ لتحويل بيانات الفهرسة إلى رمــوزٍ يتمُّ إثباتها على الوثيقة في أثناء عمليــة التصوير الضوئي، تقوم هذه الرموز بربط الملفــات مباشرةً مع البيانات الخاصة بها، وإدخالها بقاعدة البيانات المُســتخدَمة لتســهيل التعرُّف عليها (موسى، ٢٠١٥).

- **حِفــظ الوثائق داخل الملفات:** اهتمَّت المنظمات بالاحتفاظ بالوثائق الورقية في مركز الحِفظ التابعــة لها؛ وذلك لأهميتهــا التاريخية أو القانونية أو الإداريــة، وبالرَّغم من ظهور تقنيات

مختلفــة للحفظ؛ فإنه لا يمكِن الاســتغناء نهائياً عن حِفظ الوثائــق الورقية؛ فالوثائق، مثل: الوثائــق التي تُثبِت أملاك الدولة أو أملاك الأشــخاص الطبيعيين أو تلك التي تحفظ حقوق الدولة أو الأشــخاص، والقرارات المهمة، والأنظمة واللوائح، والميزانيات والإحصائيات المهمة وغيرها - يجب حِفظها ورقياً بطريقة صحيحة حتى مع استخدام نظم إدارة الوثائق الإلكتروني.

وقــد اعتمد المركز الوطني للوثائق والمحفوظــات مجموعةً من القواعد العامة للحِفظ، كــما وضع قواعد خاصة بالحِفظ في ملفــات الموضوعات وملفات الموظفين في لائحة الحِفظ (١٤١٦)، ثم تمَّ تحديث بعض بنود تلك اللائحة بإصداره اللائحة الموحَّدة للوثائق والمحفوظات الإدارية (قرار هيئة المركز الوطني للوثائق والمحفوظات رقم (٥٤) وتاريخ ١٤٣٨/١٠/١٥هـ). ويمكِن إيضاح إجراءات الحِفظ وفقاً للآتي:

- التأكُّــد من أن الوثائق واجبة الحفظ، بالرجــوع إلى لوائح المنظمة، أو لوائح مركز الوثائق والمحفوظات.
- إعــداد الوثائق واجبة الحِفظ وتجهيزهــا للحِفظ، والمقصود هنا هو تجهيز الوثيقة مــن خلال نزع كافة الدبابيس الموجودة عــلى الوثيقة، وترميم الوثائق التي تحتاج إلى ترميــم، وتهذيب الوثائــق؛ أيْ: طي الزائد من الوثيقــة في حالة كونها أكبر من الملف، ومن ثم تخريم الوثيقة في منتصف الهامش الأيمن.
- تحديد الملف الخاص بالوثيقة عن طريق قراءة الوثيقة؛ لتحديد الموضوع أو الشخص الذي يخصُّه، تحديد عنوان أو اسم الملف، استخراج رمز الملف من الفهرس، وأخيراً تدوين رمز الملف على الوثيقة.
- الرجوع إلى الفهارس لتحديد مكانها، ومن ثم استخراج الملفات من أماكن حِفظها.
- إيــداع الوثائــق في الملفات؛ وذلك حســب الترتيب الزمنــي أو الترتيب الموضوعي الزمني، مع مراعاة ما يلي: ترقيم الوثائق بالرقم المتسلسل يدوياً، أو باستخدام أداة الترقيــم، وَضْع رمز الوثيقة في أعلى الوثيقة من الناحية اليسرى؛ بالإضافة الى إثبات الوثيقة في قائمة محتويات الملف.
- إجراء المراجعة اللازمة للتأكُّد من ســلامة كافة الإجراءات السابقة التي تمَّ اتخاذها في عملية الحِفظ.
- إعادة حِفظ الملفات في أماكنها.

ويتمُّ حِفظ الوثائق الورقية داخل أوعية مناسبة لها، تحافظ على سلامتها من التلف والضياع؛ حتى يمكِن الرجوع إليها مستقبلاً، هذا وقد وَضَع المركز الوطني للوثائق والمحفوظات تعليمات وقواعد خاصة بأوعية الحِفظ وطريقة الحِفظ في لائحة خاصة تحت مُسمَّى لائحة الأوعية (الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ)؛ إذ أوضحت أن هناك عِدة أنواع من الأوعية المخصَّصة لحِفظ الوثائق، وهي:

- **الملف العلاقي ذو الغلاف الكرتوني:** يتسع لعددٍ يتراوح ما بين ١٠٠-١٢٠ ورقة، ويُحفَظ هذا النوع من الملفات عادةً في أدراج مُخصَّصة لها بطريقة الحِفظ الرأسي المعلق. وتتلخَّص هذه الطريقة في حِفظ الوثائق الخاصة بموضوع معين في ملف علاقي، ويُوضَع على حافته مرشدة بلاستيكية بداخلها ورقة صغيرة مكتوب عليها رمز الملف، وتُوضَع الملفات داخل الأدراج مرتبةً حسب تسلسل أرقام الملفات، ويُراعَى هنا أن تكون الزوائد البلاستيكية متدرجةً؛ لتظهر بوضوح لمَنْ يريد استرجاع الملف. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة الوصول إلى الملف عند طلبه والمحافظة على أغلفة الملفات؛ لعدم احتكاكها بقاع الدرج، وإمكانية فتح الملف وهو في الدرج؛ للحصول على معلومةٍ بسيطةٍ دون الحاجة إلى إخراجه من مكانه في بعض الحالات، هذا بالإضافة إلى ظهور الملفات بشكلٍ مُنظَّم نظراً لترتيبها وظهور أرقامها.
- **الملف الإفرنجي أو الصندوقي (كلاسير):** هو غلاف سميك من الكرتون وبدخله جزءٌ معدني لتثبيت الأوراق، ويتسع لعددٍ يتراوح ما بين ٣٠٠-٥٠٠ ورقة حسب حجمه، ويتميَّز هذا النوع بخاصية سهولة سَحْب الأوراق منه والإضافة إليه، ويُحفَظ هذا النوع من الملفات إمَّا أفقياً أو عمودياً على أرفف أو دواليب مُخصَّصة لهذا النوع من الملفات.
- **أوعية خاصة تناسب طبيعة بعض الوثائق:** هي التي يتطلب حِفظها بشكلٍ مختلف، مثل: الخرائط الهندسية الكبيرة الحجم، أو الوثائق التي تتمتَّع بخصائص معينة، مثل: الأقراص المضغوطة؛ إذ يتمُّ وَضْعها في أوعية خاصة بها تلائم خصائصها وتحافظ على سلامتها، وتُوضَع في أجهزة الحِفظ المخصَّصة وفق إحدى الطريقتين التالية: الحفظ الأفقي؛ ويتمثل في وَضْع الوثائق المتشابهة فوق بعضها أفقياً، باستخدام أرفف ثابتة أو متحركة بحيث يُخصَّص رفٌّ لكلِّ وثيقة، مع وضع لاصق على كلٍّ منها يُدوَّن عليها رمز واسم الوثيقة؛ لتسهيل الاستدلال عليها، وتصلح هذه الطريقة لحِفظ الوثائق الكبيرة الحجم، مثل: الخرائط والرسومات الهندسية التي لا يُراد أن تكون ملفوفةً أو مطويةً؛ كي لا يؤثر

الطــي أو اللف على ســلامتها. أو الحِفظ العمودي (الواقف)؛ ويتمثــل في وَضْع الوثائق واقفة بصورة عمودية على الأرفف، ويُكتَب على ظهر الوعاء الذي يحتويها الرمز المخصَّص لهـــا. ويصلح هذا النوع من الحِفظ للعديد من الوثائق، مثل: الكتب، والخرائط الملفوفة والتي تُحفَظ في أسطوانات بلاســتيكية أو معدنيـة. وتضمَن هذه الطريقة المحافظة على الوثائق من التلف، مع ســهولة الوصول إليها؛ إضافةً إلى أنها تحقق الاســتغلال الاقتصادي الأمثل لمكان الحفظ المتاح.

أمَّا بالنســبة للحِفظ الإلكتروني؛ فتلجأ المنظمات إلى اســتخدام أجهــزة الخادم وقواعد البيانات الخاصة بنظام إدارة الوثائق الإلكترونية، كما يُمكِن تخزين تلك الوثائق على وسيط إلكتروني قابل للقراءة والنقل والتعديل، مثل الأسطوانات الممغنطة (الحمامي، ٢٠١٣).

مرحلة التقويم:

تُعَدُّ عملية تقويم الوثائق الإدارية؛ من أصعبِ المســائل التي تواجه موظفي الحِفظ منذ بَــدْء الاهتمام بحِفظ الوثائق الناتجة عن ممارســة المنظمات لأعمالهــا؛ إذ حرص المختصُّون على إجراء البحوث والدراســات في هذا المجال ولا تزال مســتمرة حتى مع التحوُّل نحو إدارة الوثائق الإلكترونية. ويعني تقويم الوثائق تحديد أهمية الوثيقة لاتخاذ قرار بشأنها إما الحِفظ أو الإتــلاف، ويرى ريجير أن تقويم الوثائق هــو «تقريرُ ما إذا كانت الوثائق الإدارية ذات قيمةٍ تكفي لنقلها أو بقائها تحت وصاية المنظمة الحكومية، أو أنها ليست ذات قيمة دائمة؛ فيُسمَح بإتلافها بعد فترة من الوقت طالت أو قصرت». (صالح، ٢٠١٩: ٧٠). كما عرَّفت لجنة المصطلحات المنبثقة من جمعية الأرشــيفيين الأمريكيــين - Society of American Archivists - التقويم بأنــه «مجموعةٌ من العمليات والإجراءات التي يتمُّ بواســطتها تقدير قيمة ومكانة الوثائق؛ اعتــماداً على قيمتها الإدارية الجارية والقيمة القانونية فضلاً عن القيمة الإثباتية، أو أهميتها البحثية وترتيبها وارتباطها بغيرها من الوثائق». (الحمامي، ٢٠١٣: ١٠٩).

إنَّ الغــرض من عملية التقويم؛ هو تحديد مصير الوثائق، بالاعتماد على إجراءات مُقنَّنة ولوائح خاصة بمُدد الحِفظ لكلِّ منظمة، حســب طبيعــة وثائقها والمعتمدة من قِبل المركز الوطنــي للوثائق والمحفوظات. كما أنَّ الحكم على مدد حِفظ الوثائق تدخل فيه اعتبارات كثيرة، منها: طبيعة الوثائق، ونِطاق استخدامها، وفائدتها من وجهة نظر البحث، والاستفادة

منهـا. بالاعتماد على الشروط والضوابـط التي حَدَّدها المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في لائحة الترحيل (١٤١٦). ويتمُّ فيها فرز الوثائق وفقاً للمراحل التي تمرُّ بها الوثائق؛ ففي المرحلة النشـطة للوثيقة يتمُّ تصفية الوثائق على مستوى المكاتب الإدارية، كما يتمُّ خلالها إتلاف الوثائق المكرَّرة أو الوثائق غير ذات الأهمية والتي كانت للاطلاع فقط، ومن المُلاحَظ في هـذه المرحلة أن عمليـة الإتلاف تتمُّ فقط على الوثائق وليس على الملفات. وفي المرحلة المتوسـطة النشـاط للوثيقة يتمُّ إجـراء الفرز الثاني على الوثائق وأيضـاً في أثناء الشروع في عمليـة الترحيل، ويمثل هذا الفرز أصعب وأهمَّ عملية في تحديد القيمة التاريخية للوثائق؛ حيث تكمُنُ هنا مسـؤولية موظفي الحِفظ في تحديد أهمية كلِّ وثيقة، وما سيتمُّ إتلافه أو حِفظـه حفظاً دائماً. وهذه المرحلة تُحتِّم على موظف الحِفظ تطبيق اللوائح الخاصة بمُدَد الحفظ؛ وأخيراً يتمُّ الفرز النهائي قبل عملية الترحيل إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات.

ووفقـاً للائحة الفـرز الصادرة عن المركز الوطني للوثائـق والمحفوظات (١٤١٦)؛ يجب على موظفي الوحدات الإدارية المعنيَّة بالحفظ القيام بعِدَّة إجراءات عند تقويم الوثائق:

- **مَسْح الوثائق الخاصة بكلِّ إدارة في المنظمة:** عن طريق الإعداد التمهيدي للوثائق من خلال اسـتقصاء أوَّلي لإجراء المسـح، ويقوم بذلك لجنة مشكَّلة من عددٍ من الموظفين الذين لهم دِراية ومهارة في التعامل مع الوثائق، ومن ثم حصرها وتحليلها.
- **تسجيل نتائج التحليل:** حيث يتمُّ إعداد تقرير بحالة الوثائق ونتيجة التقييم، ثم إرساله إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظـات متضمناً مُدَد الحِفظ المقترحة للوثائق؛ تمهيداً لإصدار قوائم مُدَد الحفظ والإتلاف؛ ومن ثم إعادتها مرةً أخرى للجهة المرسِلة.
- **فحص وتعديل الجداول:** ويقوم موظفو إدارة الوثائق والمعلومات في كلِّ منظمة بفحص قوائم الحِفظ المُرسَـلة من قِبل المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، والتأكُّد من وجود مُدَد لكافة أنواع الوثائق المُرسَـلة، وفي حالة عدم ذِكر أيِّ وثيقة يُكتَب للمركز بشـأنها لاتخاذ ما يلزم لإضافتها إلى القوائم.

مرحلة الإتلاف والترحيل:

تُعَـدُّ هذه مرحلة ما قبل النهاية لأيِّ وثيقة إدارية، وخلال هذه المرحلة تمرُّ بعض الوثائق بمرحلـة الإتـلاف؛ إذ يتمُّ إتـلاف الوثيقة الإدارية بالتخلُّـص منها نهائياً لانتهـاء المدة الزمنية

لحِفظهـا، هذا وقد أصدر المركز الوطنـي للوثائق والمحفوظات لائحة الإتلاف (١٤١٦)، ووضَّح بهـا إجراءات الإتلاف بشـكلٍ مُفصَّل ويجب عـلى المنظمات الحكومية الرجـوع إلى القوائم الخاصة بمدد الحِفظ لكافة أشكال الوثائق الإدارية، وفي حالة وجود أيِّ عائق أو جديد لدى أيِّ منظمة؛ فعليها التنسـيق مع المركز الوطني للوثائق والمحفوظات بهذا الشـأن. وقد تتمُّ هذه العملية في أثناء أيِّ مرحلة من مراحل حياة الوثيقة؛ بعد التأكد من عدم وجود ما يبرِّر حِفظها بعد انتهاء العمل عليها، ولا تشكل أهميةً تستدعي الاستمرار في حِفظها، مثل: التعاميم المؤشَّر عليهـا للاطـلاع فقط؛ إذ يتمُّ إتلافها مباشرةً. أمَّا في حالـة الوثائق التي تحتوي على معلومات سِرِّية أو حسَّاسـة ويُراد إتلافها بعد انتهاء مدة حِفظها؛ فيتمُّ تشكيل لجنة لإتلافها مُكوَّنةً من مندوب من الإدارة التابعة لها الوثيقة، ومندوب مختص من مركز الوثائق بالجهاز؛ بالإضافة إلى مندوبٍ مختصٍّ بالتنظيم الإداري في المنظمة؛ إذ تقوم هذه اللجنة بفحص قوائم كافة الوثائق التي انتهت مدة حِفظها والمراد إتلافها، ومن ثم اعتمادها وإعادتها للإدارات المعنيَّة التي تقوم بإتـلاف تلك الوثائق باسـتخدام تقنيات متطوِّرة في عملية الإتـلاف في حالة كونها يدوية. أمَّا الوثيقـة الإلكترونية؛ فيتمُّ التخلُّص منها عن طريق المحو أو الإزالة المغناطيسـية أو من خلال تطبيقات إلكترونية مُخصَّصة، وهذا يعلن نهاية هذه الوثائق تماماً.

ومعظـم الوثائق الإدارية تمرُّ بمرحلة الترحيل؛ حيث يتم نقل الوثائق من إدارة إلى إدارة أخـرى، كأن تنقل مـن أماكن حفظ الوثائق النشـطة إلى أماكن حفظ الوثائق المتوسـطة النشاط، ولتوحيد الإجراءات الخاصة بالترحيل فقد قام المركز الوطني للوثائق والمحفوظات بتحديـد أوقات محددة من كلِّ عام لترحيل الوثائـق في نهاية العام الهجري وفق إجراءات وقواعـد مُحدَّدة في لائحة الترحيل الوثائق (١٤١٦). حيث تقوم معظم المنظمات الحكومية بترحيل وثائقها عدة مرات خلال فترة حياة الوثيقة الإدارية بالتنسـيق مع رؤسـاء ومديري الإدارات المعنية؛ وفقاً للآتي:

- نقل الوثائق الإدارية الورقية من الإدارة المعنيَّة، والتي أنهت كافة الإجراءات اللازمة عليها إلى إدارة الوثائـق والمعلومات الموجـودة لدى كلِّ منظمة، وبهذه الحالـة تكون الوثيقة انتقلت من حالتها النشـطة إلى الحالة المتوسطة النشـاط؛ إذ يقلُّ الطلب عليها، وتُحفَظ لحين طلبها مرةً أخرى.
- ترحيـل الوثائق الورقية مـن الحِفظ المؤقـت إلى الحِفظ الدائم، للوثائـق ذات الأهمية القانونيـة أو المالية أو التاريخية؛ إذ تقوم إدارة الوثائـق والمعلومات في المنظمة بترحيلها

إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات؛ بناءً على أنظمة ولوائح مُدَد الحِفظ الخاصة بكل جهة حكومية. وتختلف المنظمات الحكومية في طريقة نقل وثائقها ومدة الحفظ المؤقت للوثائــق؛ فبعضها يعتمد على مواعيد مُحدَّدة ســنوية وثابتــة، والبعض الآخر يعتمد على تاريخ الوثيقة وموعد ترحيلها.

- ترحيل الوثائــق الإلكترونية بعد تقييمها، وانتهاء مُدَد حِفظها، وتحديد الوثائق السِّرية أو الأمنية ووضعها في مجلدات منفصلة عن الوثائق الإلكترونية الأخرى، كما يتمُّ عمل نســخ احتياطية لتلك الوثائق والإبقاء عليها لحين الانتهاء من ترحيلها إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، ومن ثم يتمُّ إتلافها (الحمامي، ٢٠١٣).

مرحلة التخزين (الحِفظ الدائم):

تتطلَّب الوثائق ذات الأهمية والقيمة التاريخية أو القانونية أو المالية ضرورة المحافظة عليهــا لفترات طويلة غير مُحدَّدة؛ إذ مرَّت هــذه الوثائق بإجراءات عديدة تمهيداً لحِفظها، إمــا في إدارة الوثائــق والمعلومات في المنظمــة، أو في المركز الوطنــي للوثائق والمحفوظات حســب أهميتها أو المنظمة التابعة لهــا. وتُعَدُّ مرحلة التخزين المرحلــة النهائية في دورة حياة الوثيقــة؛ إذ تُرتَّب الوثائق بأنواعها المختلفة في أوعية الحِفظ المتاحة داخل الوحدات الإدارية، أو إدارة الوثائق والمعلومات في المنظمة، باتباع نظامٍ مُحدَّدٍ يضمَن سلامتها وأمنها، ويمكن بموجبه الوصول إلى أيٍّ وثيقة منها بسرعة وسهولة عند الحاجة.

وقد اعتمد المركز الوطنــي للوثائق والمحفوظات اللائحة الموحَّدة للوثائق والمحفوظات الإدارية (قرار هيئة المركز الوطني للوثائق والمحفوظات رقم (٥٤) وتاريخ ١٤٣٨/١٠/١٥هـ)، التــي حَدَّدت إجراءات ومُدَد الاحتفاظ بالوثائق لدى إدارات الحِفظ داخل المنظمات، على أنه من الضروري أن تخضع هذه القوائم بشكلٍ دوري للمراجعة والتطوير؛ وذلك بناءً على عددٍ من الاعتبارات، أهمُّها: قيمة الوثيقة، مدى نشــاطها، الغرض منها، بالإضافة إلى عمرها الزمنــي (محمــد، ٢٠١٣). ولضمان المحافظة على ســلامة هذه الوثائــق والمعلومات التي تحويها لفترات زمنية طويلة لا بد من مراعاة ما يلي (أفندي، ١٤٣٧):

- اختيار موقع مكاني جيد ومناسب لإدارة الوثائق والمعلومات في المنظمة.
- تأهيــل موظفي إدارة الوثائــق والمعلومات وتدريبهم وتنمية مهارتهــم على التعامل مع الوثائق والأرشفة لاستخدام الطرق العلمية والحديثة في حِفظ الوثائق.

- تثقيف العاملين على كيفية تجنُّب الأخطار التي تنتج من الوثائق المخزَّنة لسنوات طويلة، مثـل: إجـراء التعقيم الدوري للوثائـق ومكان الحِفظ؛ حتى يتـمَّ التخلُّص من الحشرات والفطريات التي تؤثر على صحتهم.
- ارتـداء ملابس خاصة واقية وقفازات في أثناء التعامل مع الوثائق؛ لأن الأتربة الناتجة من تلك الوثائق تحمل ميكروبات وجراثيم غير مرئية تصيب العاملين بأمراض صدرية.
- حِفـظ الوثائق في سـجلات وأوراق خالية من الحموضة؛ حتـى لا تؤثر على بقاء الأوراق، وعدم استخدام الدبابيس في التعامل مع الوثائق؛ لأنها تسبِّب مشكلات كثيرة مستقبلية.
- توعية العاملين في إدارة الوثائق والمعلومات بأهمية تلك الوثائق وسِرِّيتها وكيفية التعامل معها في أثناء نقلها أو حِفظها.
- توفير مراكز أو أقسـام ترميم مُتخصِّصة في ترميم الوثائق داخل إدارة الوثائق والمعلومات للتعامـل مع الحالات الطارئة للوثائق التالفة، مثل: القطوع أو التعقيم أو الحفظ وهكذا (أفندي، ١٤٣٧).

إتاحة الوثائق:

أصبح الوصول إلى المعلومات الحكومية بمثابة حقٍّ في كثير من الدول عكس ما كان سائداً من قبل؛ إذ كان الوصول إلى أيٍّ وثيقة أو سجل غيرَ متاحٍ إلا لفئة معينة من الموظفين. ومع زيادة حجم المنظـمات وزيادة الاهتمام بالمعلومات في عمليات اتخـاذ القرارات وتوفيرها بالقدر المناسـب وفي الوقت المناسـب؛ توسَّـعت دائرة إتاحة المعلومات التي قد يسـتفيد منها الأفراد سـواء داخـل المنظمة أو خارجهـا. وتُعرَّف الإتاحة بأنها «القـدرة أو الفرصة لاكتسـاب المعرفة من المعلومـات المخزَّنة» (الحمامـي، ٢٠١٣: ١٤٣). وقد عرَّف المجلس الدولي للأرشيف ICA الإتاحة بأنها «إمكانية الاطلاع على السِّجلات بعد أخذ الإذن القانوني واتباع الإرشادات واللوائح الداخلية للمنظمة» (عبده، ٢٠١٥: ٣٠٤).

ومن أبرز التحَدِّيات التي تواجه الجهات بشأن الإتاحة؛ هو إيجاد آليات واضحة لإتاحة الوثائق والمعلومات دون أن يؤثر ذلك سلباً على أعمال المنظمة أو الأفراد؛ من خلال تسريب المعلومـات السِّرية أو الشـخصية؛ وبناءً عليه وضعت المنظـمات اللوائح والمعايير الخاصة بنظام الإتاحة، وتمَّ ربط ذلك بنظام الصلاحيات الخاصة بها حسب حاجة العمل، كما عملت

جاهدةً على استخدام نفس المصطلحات والتعبيرات الخاصة بالإتاحة والإعارة والتداول التي وضعها المركز الوطني للوثائق والمحفوظات وفقاً لما يلي:

- صلاحية الاطلاع؛ ويُقصَد بها تمكين الباحثين من قراءة الوثائق المطلوبة دون طباعتها أو تصويرها.
- صلاحية التزويـد؛ ويُقصَد بها إعطاء المنظمات الحكومية أو قطاعات الجهاز أو فروعه أو وحداته الإدارية نُسَخاً أو صوراً من الوثائق التي تتعَلَّق بأعمالها عند الحاجة إليها.
- صلاحيــة الإعارة؛ ويُقصَد بها تسـليم الوحدة الإدارية المختصَّة أصل الوثيقة أو نسـختها الباقيــة في الجهاز الإداري مع أساسـها في الحالات التي تتطلب الاطلاع على هذه الوثائق، مع ضرورة إعادتها لحِفظها في مكانها السابق بعد انتهاء مدة الإعارة.

وقد اهتمَّ المركز الوطني بإتاحة الوثائق، وأطلق عليها مصطلح التزويد كما أصدر لائحة خاصة بهذا الشأن باسـم لائحة التزويد بالوثائق والمحفوظات وإعارتها (الأمر السامي رقم (م/٥٩٥) وتاريـخ ١٤٢١/٥/١٠هـــ)، كما تضمَّنت اللائحة إجــراءات وقواعد إعارة الوثائق؛ بغــرض اتباع إجــراءات مُقنَّنة من قِبل المنظمات الحكوميــة في التزويد بالوثائق بما يضمَن المحافظة عليها وعلى المعلومات التي تحتويها؛ وذلك باعتماد المعايير التالية:

- تصنيف الوثائق حسب درجة سِرِّيتها، وتحديد شروط الإتاحة الخاصة بها.
- تصنيف الوثائق الإدارية؛ بناءً على نوعها، مثلاً: تعاميم، قرارات، مراسلات، وغيرها.
- تحديد الوثائق التي من حقِّ الأفراد الاطلاع عليها.
- تقييد الوصول للوثائق أو البيانات بتصريح أمني رسمي من ذوي الصلاحية.
- تقييد الوصول للوثائق بتاريخ مُحدَّد.
- إمكانية تغيـير فئة السِّرية التي تنتمي إليها الوثائق حسـب متطلبات العمل مع مراعاة توثيق هذا التغيير.
- تسجيل كلِّ البيانات الخاصة بعمليات الإتاحة.

كما أوصى المركز الوطني كافة المنظمات الحكومية بتكوين لجانٍ دائمة للحِفظ من أبرز وظائفها وَضْــع معايير ولوائح تحَدِّد صلاحيات الاطلاع والإتاحــة لكلِّ فئة وثائق محفوظة لديها من الفئات التالية:

١- **الوثائق الورقية:** تُتاح الوثائق الورقية وفقاً لإجراءات مُحدَّدة تضعها كلُّ منظمة حسب ما تراه مناسباً لأهمية الوثائق التي تملكها؛ هذا إضافةً الى الضوابط التي جاءت في لائحة الاطلاع على الوثائق والمحفوظات وتداولها (١٤٢٤).

- تُتَاح الوثائق الورقية النَّشطة وغير النشطة لأفراد الوحدة الإدارية المعنيَّة بتلك الوثائق، كما يمكِن إتاحة تلك الوثائق للأفراد من خارج الوحدة الإدارية المعنيَّة بعد موافقةٍ من رئيس الوحدة أو سُلطة أعلى.
- تُتاح الوثائق الخاصة بوحدات إدارية تمَّ إلغاؤها من الهيكل التنظيمي، بموافقةِ مدير الإدارة التابعة لها سابقاً، أو المسؤول عن إدارة الوثائق والمعلومات.
- تُرسَل نسخةٌ من الوثائق المطلوبة باستخدام البريد أو الفاكس أو البريد الإلكتروني، في حالة التباعد المكاني بين الإدارة الطالبة للوثائق وإدارة الوثائق والمعلومات في المنظمة، بعد موافقة المسؤول عن الإعارة في إدارة الوثائق والمعلومات وفق ضوابط مُحدَّدة جاءت في لائحة الاطلاع على الوثائق والمحفوظات وتداولها الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات (١٤٢٤).

٢- **الوثائق الإلكترونية:** تُتاح الوثائق الإلكترونية وفق ضوابط مُحدَّدة من قِبل الأنظمة الحكومية تختلف حسب درجة أهمية الوثيقة؛ فمثلاً (عبده، ٢٠١٥):

- يُحدَّد الأفرادُ الذين لديهم حق الاطلاع على الوثائق المحفوظة وفقاً لنظام الصلاحيات، أو الحصول على نسخة منها بموافقة مدير إدارة الوثائق والمعلومات.
- تُتاح الوثائق الإلكترونية النَّشِطة باعتماد ملفات مشتركة تمكِّن الأفراد من الوصول إليها بما يُلبِّي احتياجات العمل، مثل: المجلدات العامة في Outlook أو محرِّكات الأقراص المشتركة على الوحدة المعنية.
- يُمنَح المسؤول في إدارة الوثائق والمعلومات صلاحيات الدخول للأفراد من خارج الوحدة الإدارية التي تخصُّها الوثائق، والذين يرغبون في الرجوع إليها.
- تُرحَّل الوثائق الإلكترونية ذات الأهمية التاريخية إلى المركز الوطني للوثائق والمحفوظات، ويمكِن البحث عنها واستردادها من قِبل المختصِّين.

٣- **الوثائق السِّرية:** يُقصَد بالوثائق السِّرية الأوعية التي تحتوي على معلومات سِرِّية؛ سواءٌ أكانت ورقيةً أو إلكترونيةً، وتختلف درجة سِرِّية البيانات والمعلومات وفقاً لدرجة الضرر

الـــذي قد يُلحقه تفشِّي أيٍّ منها؛ فهناك علاقة طردية بين درجة السِّرية والضرر المحتمل تحققه؛ من جرَّاء إفشـــائها. فكلما ازدادت درجة سِرِّية المعلومات؛ ازدادت نِسبة الضرر المحتمَل، ويمكِن تقســيم درجــة السِّرية على النحو التالي (لائحــة الاطلاع على الوثائق والمحفوظات وتداولها ١٤٢٤):

معلومات سِرِّية للغاية يؤدي تفشِّــيها إلى الإضرار بالأمن الوطني للدولة أو مصالحها أو سياســتها أو حقوقها، أو بالعلاقات الدولية، معلومات سِرية جداً يؤدي تسريبها إلى الإضرار بالمنظمات والحكومات، وأيضاً قد يصل ضررُها إلى المجتمع وانتشــار البلبلة والإشاعات بين أفراده. وأيضاً معلومات سِرِّية يضرُّ تفشيها بحقوق الغير في حماية حياته الخاصة ومعطياته الشخصية ومِلكيته الفكرية.

تجدرُ الإشارة إلى أن بداية مسؤولية الحفاظ على سِرِّية المعلومات هي مسؤولية مشتركة تقــع على عاتــق كلِّ مَنْ يُتاح له الاطــلاع أو التعامل مع معلومــات ذات طابع سِرِّي؛ مما يتطلــب تحديد حق الاطلاع على المعلومات والتصرف بها؛ لــذا عمَدت الكثير من الجهات الحكومية إلى وَضْع قواعد إجرائية تتعلق بإعداد الوثائق السِّرية وآلية تمريرها من مصادرها إلى المنظمات المُستهدَفة، يُذكَر منها على سبيل المثال (الدوسري، ٢٠١٩):

- نَسْخ الوثيقة السِّرية بخطٍّ أسود، وعنونتها بكلمة (سري) أو (سري للغاية) بلونٍ مخالف للون خط النص، ويُفضَّل اللون الأحمر.
- مراجعة الوثيقة السِّرية بعد نَسْخها مراجعةً دقيقةً ومتأنيةً قبل عرضها للتوقيع.
- حِفظ الوثيقة السِّرية الواردة والصادرة في مكانٍ آمن ومغلق، ويكون مخصصاً فقط لحِفظ الأوعية السِّرية، ولا يُسمَح بالوصول إلى مكان الحفظ إلا للأشخاص المُصرَّح لهم فقط.
- كتابة مســتوى السِّرية (سري، أو سري جداً، أو سري للغاية) على المظروف الذي يحوي الوثيقة السِّرية وعلى بيان التسليم.
- نَسْخ الوثيقة السِّرية على أجهزة حاسب آلي مُخصَّصة وغير مرتبطة بشبكات داخلية أو خارجية أو شبكة الإنترنت، ويكون الدخول عليها بأرقام سِرية محدودة التداول.
- وَضْع إجراءات مُقنَّنة لمســار الوثيقة وإيصالها للجهة المعنية، من خلال إعطائها رقماً

خاصاً، وتوثيق تاريخ صدورها، وجهة الصادر، وجهة التسليم، مع ضرورة تدوين وقت خروجها واســم مســتلمها وبيانات هويته، وأهمية متابعة تحرُّكها حتى استلامها من قِبل المنظمة المعنيَّة.

- إغلاق المكاتب التي تتعامل مع الوثائق السِّرية عند مغادرة المكتب.
- تجنُّب حِفظ المعاملات السِّرية جنباً إلى جنب مع المعاملات المتاحة للتداول.
- الحــرص على تســليم الوثائق السِّرية في وقتها المحَدَّد؛ ســواء أكان المرسِــل من داخل المنظمة أو من خارجها.
- عدم إفشاء محتوى الوثائق السِّرية للغير مع الوعي الكامل من خطورة هذا التصرف.

وقد صَدَر المرسوم الملكي رقم (م/٣٥) بتاريخ ١٤٣٢/٥/٨هـ بالموافقة على نظام عقوبات نشر الوثائق والمعلومات السِّرية وإفشــائها، وحدَّد المرسوم فئة الموظفين التي تنطبق عليها هــذه العقوبات ودرجة العقوبة ومُدتها. وممَّا لا شــك فيه أن وثائق المنظمات الحكومية بجميع أشــكالها ومختلف أنواعها تمتلك مســتويات مختلفة؛ من حيــث الأهمية والسِّرية وسرعة الوصــول، ويجب على المختصِّين بالتعامل معها معرفــة إجراءات العمل الصحيحة، وهذا يتطلَّب ضرورة التحَلِّي ببعض الصفات الشــخصية الحميدة التي تساعدهم في إنجاح وضبــط أعمالهم في هذا المجال؛ كالأمانــة والصدق والنزاهة، بالإضافــة إلى بعض الصفات الاجتماعية؛ كمحبة الآخرين واحترام شخصياتهم، إلى جانب تمتُّعهم ببعض المهارات كالدقة في المواعيــد وإدارة الوقت وإتقان وفهم العمل، مع أهمية ضمان حصولهم على شــهادات علمية ودورات تدريبية مُتخصِّصة في مجال التعامل مع الوثائق السِّرية.

هذا وترى بعض المنظمات أنه لا بد من تحديد نوع البيانات والمعلومات التي تحتويها تلك الوثائق قبل السماح لإتاحتها من عدمه؛ بهدف تسهيل تبادل المعرفة من داخل وخارج المنظمة، ومن أهمِّ أنواع هذه المعلومات ما يلي (Records Management Handbook, 2017):

- **المعلومات الشــخصية:** تحتــوي العديد من الســجلات التي تحتفظ بهــا المنظمات على معلومات شــخصية، ويشمل ذلك: اسم الشــخص، وعنوانه، وتاريخ ميلاده، ورقم تعريف الموظــف الخاص به، وخصائصه الشــخصية الأخــرى. وتتحَمَّل المنظمة مســؤولية جمع وإدارة واســتخدام تلك المعلومات الشــخصية؛ وفقاً لمعايير المجتمع الســائدة مع أهمية

احــترام خصوصية الفرد؛ لذا يجبُ على كلِّ موظف يتعامل مع مثل تلك الوثائق أن يكون على دراية بهذه المعايير واتباعها.

- **المعلومــات المالية:** مثل أرقام الملفات الضريبية أو الحســاب المــصرفي أو تفاصيل بطاقة الائتمان، وهي شــكلٌ من أشــكال المعلومات الشــخصية؛ ولكنها تخضع عموماً لمتطلبات السِّريــة المحَــدَّدة بموجب اللوائح الماليــة. ويمكِن للموظف الذي يعمــل في هذا المجال مراجعة الخدمات المالية في المنظمة أو أي شخصٍ في فرع الشؤون القانونية والمخاطر حتى يكون على دراية باللوائح المالية ومتطلبات السِّرية الخاصة بها.
- **المعلومــات المتعلِّقة بالصحــة:** مثل التقارير الطبية أو المعلومــات الطبية؛ بالإضافة إلى كونها شــكلاً من المعلومات الشخصية الحساســة؛ فإنها تخضع لمتطلبات سِرِّية تنظيمية ومهنية إضافية.
- **المعلومــات المتعلقة بالطلبة:** بما في ذلك الدرجات والتقدُّم وتفاصيل التســجيل الخاصة بالطلاب الحاليين والسابقين والمستقبليين، بما في ذلك الطلاب الذين يتمُّ تقديم مكان لهم؛ ولكنهم في النهاية لا يُقبَلون في الجامعة أو الكلية.
- **المســتندات ذات الامتيازات القانونية:** وهذا يشــملُ العقود ومحــاضر التحقيق في المنظمة، وأيضاً المحادثات القانونية أو المشورة القانونية التي يتلقاها الموظف في حالة القضايا القانونية؛ إذ تضع كلُّ جهة التعليمات والأنظمة التي تحَدِّد تلك الامتيازات والتي لا يمكن تجاوزها.
- **المعلومــات التي تتطلب السِّرية؛ لضمان حماية حقوق الملكية الفكرية:** مثل المعلومات القابلة للحماية بموجب براءة اختراع، أو تأليف الكتب، أو إعداد الدراسات والبحوث.
- **المعلومــات الحسَّاســة مــن الناحية التجارية:** مثــل الاتفاقات التجاريــة وكل ما يتعلق بالعروض المقدَّمة من المتعهدين وســلامة المشتريات والمعلومات التي تحتوي على أسرار تجارية أو المعلومات التجارية أو المالية، أو أيِّ معلومات تُصنَّف تحت مُســمَّى «تجارية سرية». وعادةً ما تتمُّ حماية هذه المادة عن طريق اتفاق السِّرية أو شروط السِّرية في عقود الاتفاقيات التجارية.
- **المعلومــات السِّريــة بموجب الاتفاق بين طرفــين:** إذا وافقت المنظمــة أو الموظف على الاحتفاظ بشيءٍ سِرِّي بموجب عقد؛ فهنا يجبُ وَضْع بنود العقد من قِبل مستشــار قانوني،

ومــن المهم عند وَضْع تلك البنود أن يكون الهدف هو الحِفاظ على سِرِّية المعلومات التي تحتويها تلك الوثائق.

وقد حَدَّد المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في لائحة ضوابط إخراج الوثائق السِّرية (١٤٣٧)، الوثائق التي يُســمَح بتداولها وإتاحتها للجمهور بدون شروط؛ فهي: البحوث والدراســات العلميــة، الاتفاقيات العامة والمتخصِّصــة في مختلف المجالات، الأنظمة واللوائح وما يصدر بخصوصهــا من إضافة وتعديــل وحذف، التعاميم التي تخرج عن دائــرة السِّرية بمختلف أنواعها، الميزانيات والإحصائيات والتقارير الإحصائية.

وفي حالة تعرُّض أيِّ مستندٍ مقيدٍ أو سري للوصول غير المصرَّح به أو الإفشاء غير المقصود، أوتــمَّ خرق أمانة بــأيِّ طريقة بما في ذلك فقدان المســتند؛ يجب على المســؤولين في إدارة الوثائق والمعلومات الإبلاغ عن ذلك لرئيس القســم أو الوحــدة التي تتبعها الوثيقة، أفراد الدعم الفني لخدمات التقنية خاصةً عند انتهاك أمن المعلومات الإلكترونية المنظمة حسب اللوائــح والأنظمة الخاصة بأمن المعلومات بكلِّ منظمة، أو حســب ما ورد في لوائح مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أو فرع الشؤون القانونية والمخاطر، الذي يجب أن يكون على اطلاع بهدف التأمين الأمني.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضــوء ما ورد في هــذا الفصل؛ رَتِّب إجراءات حِفظ الوثيقــة داخل الملف الخاص بها وفق تسلسلها:

م	الإجراءات
	إيداع الأوراق داخل الملفات الخاصة بها مرتبةً بصورةٍ سليمة.
	إعداد قائمة برموز الملفات التي سيتمُّ حِفظ الأوراق بها، واستخراجها من أماكن حِفظها.
	ترميم وتخريم وتهذيب الأوراق، وترتيبها وفقاً لرموز ملفاتها.
	إثبات الرقم التسلسلي للأوراق في الرُّكن الأيسر العلوي لها، وتدوين البيانات الخاصة بها في قائمة محتويات الملف.
	قراءة الأوراق؛ لأجل تحديد عنوان أو اسم الملف الخاص بها.
	إعادة حِفظ الملفات في الأماكن المخصَّصة لحِفظها.
	استخراج رمز الملف من الفهرس الخاص، وتدوينه عليها في المكان المناسب.

التمرين الثاني:

في القائمة التالية مجموعة موضوعات لبعض الوثائق؛ حَدِّد الوثائق المســتديمة والمنتهية منها: (س) تعني مستديمة، (ن) تعني منتهية

موضوع الوثيقة	الحالة
خطاب مرفق ببطاقة دعوة لحضور حفل تخرُّج طالبات إحدى الجامعات.	
صورة مرسوم ملكي باعتبار يومي الخميس والجمعة إجازةً أسبوعية صادر في عام ١٣٩٧هـ	
صورة خطاب تعريف بإحدى المتعاقدات لجمرك مطار الملك خالد بتاريخ ١٤٢٥هـ	
صورة من الهيكل التنظيمي لإحدى الجهات منذ تأسيسه؛ علماً بأنه تمَّ تغييره عِدة مرَّات.	
فواتير شراء مُستلزمات لمعامل الحاسب الآلي بتاريخ ١٤٢٢هـ	
الإنجاز السَّنوي لنشاطات إحدى الجهات لعام ١٤٠٨هـ	
قرار إداري بتقسيم إحدى الإدارات إلى قسمين منفصلين؛ كلٌّ له مهامُّه الخاصة، ويتبعان لإدارة واحدة.	
قرار فصل إحدى المتدربات من الجامعة لإقدامها على تزوير أوراق رسمية بتاريخ ١٤٠٩هـ	
مذكرة بتفويض وكيلة كلية العلوم باعتماد نتائج البرامج نيابةً عن المدير العام بتاريخ ١٤٢٦هـ	
لائحة الدراسة في جامعة الملك سعود صادرة عام ١٤٠٧هـ؛ علماً بأنه صدرت لائحة أخرى عام ١٤١٤هـ	

أسئلة للنقاش:

١- يتعامل موظف إدارة الملفات مع الكثير من الوثائق الإدارية، ويُطلَب منه القيام بعملية التنظيم الفني لها باســتمرار؛ فــما المقصود بالتنظيم الفني للوثائــق الإدارية؟ وما هي العمليات التي تتمُّ عليها في أثناء تلك العملية؟

٢- في الوقت الحالي أصبح من حقِّ الأفراد الاطلاع على الوثائق الإدارية؛ ولكن تحت معايير وإجراءات مُحدَّدة؛ إذ هناك عِدَّة أنواع للمعلومات وكلُّ نوعٍ يخضع لإجراءات مُحدَّدة، فما أنواع المعلومات؟ وكيف يمكِن الاطلاع على كلٍّ منها؟

حالة تطبيقية

«أحمد» موظف جديد في إحدى المنظمات الحكومية، وهو مسؤول عن استلام المعاملات اليومية الواردة إلى القســم الذي يعمل به وإثباتها في السجلات، ومن ثم إحالتها للموظف المختص، وبعد عِدَّة أشــهر من عمله؛ لوحِظ أن هناك معاملات لم يتم تسجيلها، ومعاملات غــير معــروف الموظف الذي يعمل عليها، وفي كثيرٍ من الأوقــات عند طلب أيِّ معاملة من «أحمد» يســتغرق وقتاً طويلاً للوصول لها وفي عدة مرات لم يجد المعاملة المطلوبة. حاول مساعدة «أحمد» من خلال الإجابة عن التساؤلات الواردة أدناه.

أسئلة للمناقشة:

- ما هي المشكلة الرئيسية التي يعاني منها «أحمد» من وجهة نظرك؟
- ما هي الطريقة المثلى التي تنصح «أحمد» باتباعها؛ لتنظيم المعاملات بطريقة فنية علمية؟
- هل لديك أيُّ اقتراحات لحلِّ كافة المشكلات التي تعاني منها المعاملات في ذلك القسم؟

الفصل الرابع

التحوُّل إلى إدارة الوثائق الإلكترونية

نعيــش في الوقت الحالي عصراً يتســم بالسرعة والانفجار المعــرفي والتقني الهائل، عصراً أفرزت فيه الاتصالات الســلكية واللاســلكية تغــيُّرات جذرية في كافــة القطاعات الحيوية في المجتمع، وأدَّى فيه انتشــار شــبكة الإنترنت منذ تســعينيات القرن العشرين إلى ظهور العديــد من المفاهيم الإلكترونية، مثل: المنظمات الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونيــة، وغيرها من المفاهيم الحديثة التي أثَّرت في حياتنا خلال السنوات الماضية وما زالت تشكِّل حياتنا في الوقت الحاضر (مدحت، ٢٠١٦).

هــذه التطــوُّرات التقنية؛ جعلت العالم بــأَسْره يدخل مرحلةً متطــورةً ضِمن آفاق عصر المعلومات؛ بهدف الاستفادة من التقنيات المتاحة في مجال نظم وتقنية المعلومات والاتصالات، والتي أصبح المعيار الأســاسي الذي تقاس به درجة تقدُّم الأمــم في القرن الحادي والعشرين. هذا التطوُّر السريع غيَّر المفاهيم الســائدة في أساليب العمل على مستوى الدول، والمنظمات، والأفراد؛ بحيث أصبح العالم قريةً صغيرةً مترابطةً، وســمح بتجاوز البُعْد الزمني والمكاني؛ لذا تقوم الدول بتطوير سياساتها العامة بما يتوافق مع متطلبات العصر الجديد، وتطوير الآليات والوسائل التقنية لمتابعة تلك السياسات؛ وبناءً عليه سارعت الدول إلى ملاحقة تلك التطوُّرات والإمســاك بمقوِّماتهــا لتحقيق غاياتها المســتقبلية، وركَّزت جُهْدها في إطــلاق برامج التحوُّل الوطنــي، والذي يهدف إلى تطوير العمل الحكومي وتأســيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها، وتتمحور الأهداف الإستراتيجية التي وضعتها معظم الدول حول المحاور التالية (الخمايسة، ٢٠١٧؛ برنامج التحول الوطني، ٢٠٢٠):

الأهداف الإستراتيجية لعملية التحوُّل:

١- **تحسين جودة الخدمات الإلكترونية:** تطوير وتحسين وإتاحة الخدمات الإلكترونية التي تقدِّمهــا الحكومة لوحداتها وللأفراد وقطاع الأعمال؛ لتحقيق رضا المســتفيدين بفاعلية واستدامة؛ من خلال الوصول بوسائل وقنوات إلكترونية مُتعَدِّدة.

٢- **تطوير وتسهيل وتحسين كفاءة أداء الأعمال الحكومية:** للإسهام في جهود إصلاح الدولة من خلال توفير البُنى التحتية اللازمة لنفاذ الخدمات الحكومية وتوظيف الموارد البشرية والمؤسسية الداعمة للابتكار؛ من خلال الاستخدام الأمثل لموارد الدولة.

٣- **مساندة الجهود وتعزيز الثقة والموثوقية في الأعمال الإلكترونية:** من خلال دَعْم جهود الدولة في حماية وتأمين البيانات والمعلومات والتطبيقات والخدمات الإلكترونية والبُنى التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛ تعزيزاً للثقة والموثوقية وضماناً لسلامة المعاملات الإلكترونية.

٤- **الحوكمة والشفافية والمشاركة المجتمعية:** من خلال بناء تشريعات وأُطُر مؤسسية تحكم العلاقات التي تنظم إنفاذ الحكومة الإلكترونية؛ لتعزيز قيم الشفافية والارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق مشاركة مختلف قطاعات المجتمع.

٥- **تحقيق الريادة في المجال:** من خلال تبَنِّي منهجيات ومعايير ومؤشرات قياس عالمية وعلمية في كافة النظم والأعمال الحكومية؛ وصولاً لمواقع متقدمة إقليمياً وعالمياً.

ونظراً لأن حجم القطاع الحكومي يشكِّل نسبةً كبيرةً من إجمالي القطاعات الاقتصادية في أغلب دول العالم، وكون التعامل مع القطاع الحكومي لا يقتصر على فئةٍ دون غيرها؛ بل يعمُّ كلَّ المواطنين، والمقيمين، والمؤسسات، وغيرها - بدأت تتسابق الحكومات حول العالم في تبَنِّي الاتجاه نحو الحكومة الإلكترونية، ووَضْع الخطط والإستراتيجيات والآليات لتبسيط عمليات التحوُّل في كافة مجالات الحياة، بما يدعم علاقة المنظمات الحكومية مع المواطنين (الخمايسة، ٢٠١٧).

الحكومة الإلكترونية:

نتيجةً للتقدُّم في مجال التقنية الرقمية والاتصال بالإنترنت؛ أُتِيحَ للمنظمات الحكومية استخدامُ هذه التقنية للتغلُّب على الصِّعاب التي تواجهها في تعاملاتها مع المواطنين، ولخلق علاقة تتسم بالشفافية وتتصف بالسرعة والدقة وتهدف إلى الارتقاء بجودة وتميُّز الأداء الحكومي. فظهر مفهومُ الحكومة الإلكترونية وتعَدَّدت المفاهيم حول الحكومة الإلكترونية خلال السنوات الماضية؛ فقد عرَّفتها الأرياني (٢٠١٦: ١٤٧) بأنها «كافة الخدمات المقدَّمة من

الحكومة إلى المواطنين على الإنترنت، وتمكين المواطنين من التواصل مع خدمات الحكومة في أيِّ وقتٍ وفي أيِّ مكان بسهولة وسرعة لإنجاز المعاملات المختلفة». كما عرَّفها محمد أبو النصر بأنها «عملية القيام بمعظم التعاملات أو المعاملات الحكومية؛ سواءٌ الخدمية أو الإدارية من خلال التواصل مع الجمهور أو العملاء أو المراجعين عبر الحاسب الآلي، ومن خلال شبكة الإنترنت» (مدحت، ٢٠١٦: ٢٥).

وبدأ مفهومُ الحكومة الإلكترونية في وقتنا الحالي يشملُ نموذجاً جديداً من التعاملات الحكومية، وإعادة تعريف العلاقة بين الحكومة والمواطنين، ومساعدة الحكومة في تغيير طريقة عملها، وتوصيل خدماتها الحيوية للمواطنين. ويأتي التفكير في تبَنِّي مفهوم الحكومة الإلكترونية E-government كخطوة جديدة للتفاعل مع معطيات القرن الجديد؛ من حيث شمول كلِّ منظمة من منظمات الدولة بنظام إلكتروني حديث، ورَبْط هذه المنظمات مع بعضها بشبكة إلكترونية مُوحَّدة.

وبالتالي؛ لا يقتصر مفهوم الحكومة الإلكترونية على إحداث تغييرات شكلية في أساليب تقديم المعاملات والخدمات الحكومية والمنافع العامة للمواطنين فقط؛ بل في إعادة هندسة وهيكلة الأنشطة والعمليات، والإجراءات الحكومية ذاتها؛ تدعيماً للتنمية والإصلاح الإداري والاقتصادي الذي تسعي إلى تحقيقه الحكومات المختلفة؛ استناداً إلى مبادئ وأسس العدالة، والشفافية والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرارات (مدحت، ٢٠١٦).

إن فلسفة الحكومة الإلكترونية ترتبط بالحكومة الفعلية الطبيعية؛ كمصدرٍ للمعلومات والخدمات، كما أن المواطنين ومنشآت الأعمال والمنظمات المختلفة المتواجدة في المجتمع تُعامَل كعملاء أو منتفعين يرغبون في الاستفادة من هذه المعلومات والخدمات الحكومية. ويمثل ذلك تغييراً جوهرياً في ثقافة تنفيذ الخدمات والمعاملات الحكومية، ونظرة المواطنين والأعمال تجاهها. فالحكومة الإلكترونية ليست بديلاً عن الحكومة التقليدية؛ بل الأداة التي تكفل تحويل أنشطة الحكومة التقليدية بأساليبها البيروقراطية إلى خدمات تصل طالبيها دون الانتقال إلى الإدارات الحكومية، وبأسلوب يسير وسريع وفعَّال. وهي بهذا المعنى تساعد على توحيد المعلومات الحكومية، وترتيبها، وتنظيمها؛ مما يُسهِم في تحسين كفاءة المؤسسات والأجهزة الحكومية، واستغلال الموارد المتوفرة داخل الدولة بشكلٍ أفضل، وتتمثل الأهداف من توظيف الحكومة الإلكترونية فيما يلي (الخمايسة، ٢٠١٧):

- تقديم خدمات عالية الجودة لكافة المستفيدين في مكان وجودهم بالشكل والأسلوب المناسب، والتفاعل معهم.
- توفير المعلومات الدقيقة والسريعة لمتخذي القرار.
- رَفْع كفاءة المنظمات الحكومية، وخفض الإنفاق الحكومي؛ بما يحسِّن الأداء الحكومي وزيادة الإنتاجية.
- رَفْع وتحسين كفاءة الموارد البشرية.
- الشفافية في الأعمال الحكومية، وإمكانية المحاسبة، وتقليل فرص الفساد.
- توفير مناخٍ مُشجِّع للمستثمرين وتذليل العقبات التي يواجهونها.
- سهولة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في إجراء العمليات الحكومية الداخلية.
- الإسهام في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى الدخول إلى عالم المعلومات والاتصالات الحديثة من أوسع الأبواب، وبناء اقتصادٍ قائمٍ على المعرفة والتفاعل.

ومما سبق يمكِن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بأسلوبٍ يُسهِّل التواصل والتعامل بين المنظمات الحكومية بعضها ببعض، وبين المنظمات الحكومية والقطاع الخاص، وبين المنظمات الحكومية والأفراد؛ وأخيراً بين المنظمات الحكومية وموظفيها، عبر محاور ومجالات يمكِن إيجازها فيما يلي (الحيت، ٢٠١٥؛ الهباد، ٢٠١٨):

١- الحكومة مع المواطن G2C:

تمثل علاقة الحكومة بمواطنيها عن طريق تقديم الخدمات لهم، وهو أكثر أشكال الحكومة الإلكترونية الشائعة في أذهان الكثيرين. وقد ركَّزت رؤية المملكة على التوسُّع في خدمات الإنترنت السريع في مختلف مناطق المملكة في كافة المجالات الصحية والتعليمية؛ إضافةً إلى تيسير إجراءات العمل، وتنويع قنوات التواصل، ودَعْم استخدام التطبيقات ومِنصَّات مشاركة البيانات التي تقوم على مبدأ المشاركة والتفاعل بين الحكومة والمواطنين؛ إذ يُتاح لهم المشاركة في الاطلاع على البيانات والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات ومراجعة الأداء؛ وذلك عن طريق أنظمة وتطبيقات تعمل على تقديم الخدمات المتكاملة عبر شبكات المعلومات.

وقـد صَدَر الأمرُ الملكي رقـم (٤٩٥٨٤) في ١٠/٢٩/ ١٤٣٩هـ بالموافقة على مذكرة ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية برقم (٤٧٥٤) وتاريخ ١٤٣٨/٧/١٠هـ التي تتضمَّن أهمية الدور الذي تضطلع به لجنة التسريع في التحوُّل الرقمي في المملكة مما يتطلَّب تكوين لجنة وطنية مستقلة تحت مُسمَّى اللجنة الوطنية للتحوُّل الرقمي في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، تتولى القيام برسم السياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالتحوُّل الرَّقمي على مستوى الأجهزة العامة؛ إضافةً إلى العديد من المهام التي يمكِن الاطلاع عليها من خلال المذكرة ذاتها.

ولعلَّ أبرز مثالٍ على هذا المجال؛ مِنصَّة (أبشر، ٢٠١٩) التي يقدِّمها مركز المعلومات الوطني، والتي تمكِّن جميع المواطنين من إنجاز معاملاتهم؛ سواء في الجوازات أو المرور أو الأحوال المدنية عن طريق الأجهزة الذكية بيُسْر وسهولة. واليوم وبعد إطلاق رؤية ٢٠٣٠ وخطة التحوُّل الوطني ٢٠٢٠؛ تتسابق جميع المنظمات الحكومية على تقديم تلك الخدمات بكلِّ يُسْر وسهولة للمستفيدين وإنجاز مهامهم في أقل وقت ممكن.

٢- الحكومة مع الأعمال G2B:

تمثل علاقة الحكومة مع قطاع الأعمال من شركات ومؤسسات تجارية؛ بهدف تقديم خدماتها لهم وتيسير البيئة التجارية وتحفيز القطاع الخاص؛ ليكون أكثر مرونةً. ومن أهمِّ أهداف هذا المجال خفضُ التكلفة المطلوبة لممارسة نشاط جديد؛ إضافةً إلى تقديم معلومات فورية ومهمة لرجال وسيدات الأعمال، وإتاحة البيانات بشكلٍ عام للحكومة للتحليل بشكلٍ أفضل عبر استخدام تقنيات، مثل: البيانات الكبيرة BIG Data. ولعلَّ أبرز مِنصَّة حكومية في المملكة في هذا المجال منصة (مراس، ٢٠١٩) التي تمَّ تأسيسها من قِبل اللجنة التنفيذية لتحسين أداء الأعمال «تيسير»، وهي جزءٌ من رؤية ٢٠٣٠. وتمكِّن منصة (مراس) رجال الأعمال من إصدار سجل تجاري عن طريق المنصة وفي خطوة واحدة، ويتمُّ من خلالها تسجيل السجل التجاري في وزارة العمل، التأمينات الاجتماعية، الاشتراك في هيئة الزكاة والدخل، وشهادة انتساب في الغرفة التجارية بخطوةٍ واحدة دون الحاجة إلى زيارة أية جهة حكومية.

٣- الحكومة مع الحكومة G2G:

تهدف إلى رَبْط وتواصل المنظمات الحكومية فيما بينها؛ لتحقيق التكامل الأكبر، وتعزيز المنفعة للعملاء، وللتسهيل على عملائها وإنجاز معاملاتهم بأسرع وقتٍ ممكن. ومن هذا المنطلَق وبفضلٍ من الله وبدَعْمٍ واضحٍ من القيادة الرشيدة؛ نجحت المملكة في تحقيق تقدُّم بارزٍ في مجال التعاملات الإلكترونية الحكومية بعد أن أصبح التعامل الإلكتروني للحصول على الخدمات الحكومية واقعاً ملموساً يعيشه ملايين من المستفيدين عند تعاملهم مع المنظمات الحكومية. ولعلَّ ما تحققه المملكة من تقدُّم في هذه المسيرة التنموية المستدامة ترصده التقارير والمؤشرات العالمية ذات العلاقة؛ ومن ذلك قياس الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية الذي يوضِّح أن المملكة تسير بخطًى ثابتة نحو الأمام (الوادي والوادي، ٢٠١١).

وقد قامت الدولة بإنشاء برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسّر)؛ تعزيزاً للارتباط المعلوماتي بين مختلف المنظمات الحكومية بشكلٍ مُبسَّط ويسير، وبهدف رفع كفاءة وإنتاجية القطاع الحكومي؛ من خلال تقديم خدمات إلكترونية سهلة ومُيسَّرة لجمهور المستفيدين من المواطنين والمقيمين والزوار وقطاع الأعمال، وزيادة عائدات الاستثمار، وتوفير المعلومات المطلوبة بدقة عالية في الوقت المناسب. أمَّا أسلوب عمل البرنامج؛ فيقوم البرنامج بدورِ الممكِّن والمحفِّز لتطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية، ويقلل المركزية في تطبيق التعاملات الإلكترونية الحكومية بأكبر قدرٍ ممكنٍ، مع وَضْع الحَدِّ الأدنى من التنسيق بين المنظمات الحكومية. وبالفعل سرعان ما طوَّر برنامج (يسِّر) الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية؛ لتشمل رؤيةً وطنية، ومجموعة قيم، وأربعة محاور إستراتيجية، هي: تأهيل موارد بشرية مُستدَامة للتعاملات الإلكترونية الحكومية، وتعزيز خبرة المواطنين في تعاملهم وتجاوبهم مع المنظمات الحكومية، وتنمية ثقافة التعاون والابتكار، ورَفع كفاءة الخدمات المقدَّمة من قِبل المنظمات الحكومية (يسر، ٢٠١٩).

ووفق إحصائية وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات؛ استطاعت المملكة العربية السعودية أن تكون ضِمن أفضل عشر دول في مجال الحكومة الإلكترونية على مستوى قارة آسيا، كما حققت المرتبة السادسة والثلاثين (٣٦) من بين (١٩٣) دولة عالمياً في مجال الحكومة الإلكترونية بعد أن كانت في المرتبة الواحدة والأربعين (٤١) في عام ٢٠١٢م، وفي المرتبة الثامنة والخمسين (٥٨) في عام ٢٠١٠م. ولعلَّ ذلك يعكسُ مدى الجهود التي

تبذلها مختلف المنظمات الحكومية في المملكة لتحويل خدماتها إلى خدمات إلكترونية سهلة ومُيسَّرة يستفيد منها الملايين من المواطنين والمقيمين (القحطاني، ٢٠١٨؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ٢٠١٩).

٤- الحكومة مع الموظفين G2E:

تسعى مختلف المنظمات الحكومية جاهدةً إلى تقديم خدماتها للموظفين بكل يُسْر وسهولة؛ تعزيزاً للإنتاجية ورَفعاً لكفاءة التواصل بين الموظفين. ولذلك سَعَت كثيرٌ من المنظمات الحكومية إلى توفير خدماتها للموظفين عبر القنوات الإلكترونية، ومن أهمِّها: خدمات الموارد البشرية، مثل: مُسيَّرات الرواتب، وتعريف العمل، والتأمين الطبي وغيرها، إضافةً إلى خدمات التدريب والتعليم الإلكتروني، ومختلف الخدمات التي توفرها المنظمة للموظفين. وتركِّز كثيرٌ من الحكومات على هذا النوع من المجالات؛ نظراً لفعاليته في مشاركة المعرفة والتواصل والارتقاء بمهارات الموظفين؛ إضافةً إلى أنه يتيح للموظف السهولة في الوصول إلى المعلومات التي يحتاج إليها، والأنظمة والقوانين التي تطبِّقها المنظمة، ومؤخراً ظهرت الكثيرُ من المنصَّات الداخلية؛ من أجل تفعيل التواصل بين الجهة وموظفيها وتحسين المشاركة مع كلِّ فرد في المنظمة.

مراحل تطبيق الحكومة الإلكترونية:

تتألَّف عملية تطوير وبناء مشروع الحكومة الإلكترونية من ثلاثِ مراحل أساسية لا يعتمد بعضها على بعض، ولا تُوجَد ضرورة أو حاجة لإنجاز مرحلة قبل أخرى. فلكلِّ مرحلةٍ تحَدِّياتها وفوائدها الخاصة، وقد يكون التقدُّم في جميع المراحل ممكناً لجهات مختلفة من الحكومة، كما قد تكون فرص القفز على عِدَّة مراحل ممكنة للمتأخرين؛ نظراً لتقدُّم التقنية وتراكم الدروس المستفادة من التجربة. فالمراحل المتقدِّمة من التكامل والتحوُّل هي الأكثر صعوبةً في الوصول إليها، ومن المرجَّح أن تستغرق عقوداً من تضافر الجهود على المستوى الوطني، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (حنا، ٢٠١٦؛ الخمايسة، ٢٠١٧):

١- نَشْر المعلومات؛ وذلك بوَضْع المعلومات والنماذج القابلة للطباعة وبعض الخدمات الحكومية عبر تصميم المواقع للجهات حسب الخدمات المراد تقديمها؛ من خلال شبكة

الإنترنت، وهذا أمرٌ سَهْلٌ نسبياً؛ نظراً لأنه يمكِن القيام به مع قليلٍ من التفاعل أو التنسيق مع الإدارات الأخرى، وإعلان توفر تلك الخدمات أو النماذج للجمهور عبر وسـائل الإعلام والندوات والنشرات؛ بالإضافة إلى إمكانية نشر تلك الخدمات وتقديمها عبر وسائل الاتصال الهاتفي؛ ولكن وإن كانت هذه المرحلة بسـيطة؛ فهي ذات مكاسب وفوائد سريعة تعود عـلى المواطنين والمنظمات الصغيرة؛ إذ إنَّ توفُّر وإتاحـة الخدمات والمعلومات على مدار أربعٍ وعشرين سـاعة في اليوم لمدة سـبعة أيام في الأسـبوع؛ يُعَدُّ خطوةً كبيرةً إلى الأمام. وخلال هذه المرحلة تبدأ الحكومة في عملية الإصلاح الإداري على جميع المسـتويات؛ من تغيير الهياكل التنظيمية وتبسيط العمليات المباشرة وغير المباشرة على حَدٍّ سواء.

٢- التفاعل وتوسـيع المشـاركة المدنية في تطوير الحكومة الإلكترونية، وتتسمُ هذه المرحلة بشـكلٍ عام بالتركيز على تحسـين البنيـة التحتية؛ إذ يتمُّ تنظيـم وتطوير التفاعل مع العملاء؛ لتحسـين فرص الحصول على تلك الخدمات أو المعلومات، ويمكِن مشاركتهم في اتخاذ القرارات ووَضْع الخطط وتقديم الشكاوى، وتشجعيهم على المشاركة والاستفسار، وبهـذا يتمُّ بناء الثقة العامة بالحكومة. تتضمَّن هذه المرحلة اسـتخدامَ طرق الاتصال مـن طرفين، مثـل: البريد الإلكتروني أو الندوات الإلكترونية التي يمكِن فيها السـؤال أو الاسـتعلام والرَّد على التسـاؤلات والاستفسـارات. فعن طريق البريد الإلكتروني؛ يمكِن للمواطنين الاتصال المباشر بالمسؤولين الحكوميين، كما يتيح استخدام الندوات الإلكترونية للمواطنين فرصةَ إرسال مقترحاتهم بشأن بعض الأنظمة والقوانين قبل صدورها؛ بالإضافة إلى أن استخدام المنتديات الإلكترونية يتيح للمواطنين تبادل الآراء وتوسعة دائرة الوعي الوطني حول القضايا العامة المهمة. ويمكِن في هذه المرحلة دَمْج عِدَّة مواقع في مِنصَّة واحدة؛ لتسهيل تقديم الخدمة.

٣- التعامـل والاندماج من خلال توفـير جميع الخدمات؛ ابتداءً بعرضهـا وقنوات إيصالها وكيفية الاستفادة منها عبر تطبيقات متكاملة يستطيعُ من خلالها المواطنون والمنظمات الأخرى إنجازَ وإتمامَ المعاملات عبر الإنترنت بشـكلٍ كامل، مثل: تجديد تسجيل الأراضي والعقـارات أو إصـدار بطاقة الهوية أو تجديد جواز السـفر أو غـيره. والحافز الأكبر للحكومـات في هـذه الحالة؛ هو اسـتغلال الخدمات التي تتيحها تقنيـات المعلومات

والاتصالات في تسـهيل الإجـراءات البيروقراطية التـي تتطلَّب عدداً كبـيراً من الأفراد لإنجازهـا؛ وبالتالي يمكِن الزيادة في الإنتاج على المـدى الطويل مع الخفض في النفقات. ومن أكثر المسائل حساسيةً بشأن الاندماج وتقاسم المعلومات إمكانية انتهاك المعلومات الشـخصية، وضَعْف أمن الشـبكة؛ وذلك يتطلب تغييرات كبيرة في العمليات؛ لذا تركز الحكومة في هذه المرحلة على وَضْع سياسـات للخصوصية والسِّرية والتوثيق الإلكتروني وعملية إعادة هندسة الأعمال.

وتُعَـدُّ مرحلة الحكومة المتكاملـة أو المتحوِّلة بالكامل؛ من أكبر تحَدِّيات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السـعودية؛ فهي تمثل رؤيةً جديدةً تحتضن قوة التكامل بكافة أشكاله بين كافـة الأطراف: الحكومات، والمنظمات، والأفراد، والموظفين، وتتطلَّب مسـتويات أعلى من القيادة والتنسـيق المؤسسي وإدارة التقنية؛ لتقديم قيمة أعلى للعملاء، ولردم الفجوات بين التوقعـات الجديدة والوَضْع الحالي في تقديم الخدمـة، وقد يتطلَّب ذلك بعض الوقت وفي هذه الأثناء يمكِن للحكومة تحسين العديد من الخدمات.

مفاهيم الإدارة الإلكترونية:

اختلط مفهومُ الإدارة الإلكترونية بالحكومة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وغيرها من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشـطة والاتصالات في العـالم الرقمي. وارتبط مفهوم الإدارة الإلكترونية بمفهوم الحكومة الإلكترونية بشكلٍ خاص؛ لتقارب المهام والنشاطات التي تخصُّ كلاً منهما؛ إذ يرى فريقٌ من الباحثين أنهما مترادفان، وفريقٌ آخر يرى أنهما مختلفان؛ فيرى فريـقٌ أن الإدارة الإلكترونية هي جزءٌ مـن الحكومة الإلكترونية، وهي تعني تحويل جميع العمليات الإدارية الورقية إلى عمليات إلكترونية باسـتخدام التقنيات الحديثة، وهي تعمل على تطوير البنية المعلوماتية داخل الجهة، وأن الحكومة الإلكترونية هي كلٌّ متكاملٌ وهي أعمُّ وأشـمل وتعبِّر عن إطارٍ واسـعٍ ومفتوح يصل إلى جميع الأفراد وجميع المسـتويات في الدولة، وهي تُعنَى بالوظائف العامة والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها بالوسـائل الإلكترونية إلى الجمهور العام والقاسم المشترك بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية؛ هو اسـتخدامُ وسـائل ICT ومن ضِمنها الإنترنت؛ ولكن يرى آخرون أن الإدارة الإلكترونية لا يمكِـن فصلها عن الحكومة الإلكترونية؛ ولهذا جـاء مصطلح الحكومة الإلكترونية للدلالة

على عمل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والمنظمات العامة بغضِّ النظر عن طبيعة ونوع النشــاط أو الخدمة العامة المقدَّمة؛ ســواءٌ أكانت سياسية، أو اقتصادية، أو ثقافية، أو حتى اجتماعية (ياسين، ١٤٣٦).

وهكذا يُمكِن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي منظومةٌ متكاملةٌ وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة تشــمل كافة الأعمال الإلكترونية على مســتوى الجهات والمؤسســات. في حين أن الحكومــة الإلكترونية تعني الإدارة الحكومية العامــة؛ أيْ: الوظائف والخدمات الحكومية التي يجري تنفيذها عبر استخدام الإنترنت إلى الجمهور العام؛ بهدف تقديم المنفعة العامة. ويوضِّح الشكل التالي أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمفاهيم الإلكترونية الأخرى. (انظر الشكل رقم (٣-٦)).



شكل رقم (٣-٦): علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية.

كما يمكِن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي أهمُّ قسم من أقسام الحكومة الإلكترونية على الإطلاق؛ نظــراً لأنها تختصُّ بالجانب التنظيمي والتنفيذي لكلِّ مبادئ الحكومة الإلكترونية وقد تمَّ التحوُّل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية كأحد مُحَدِّدات النجاح للمنظمات؛ وذلك لما فرضه التقدُّم التقني والمطالبات المســتمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات. وانطلاقاً من اهتمام الحكومة بتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين؛ بدأت تظهر الإدارات الإلكترونيــة في الأجهزة الحكوميــة، وأصبحت عملية التحوُّل الإلكــتروني في العمل الإداري

ضرورةً لا بـد منها؛ فـالإدارة الإلكترونيـة (E-management) هي بكل بسـاطة الانتقال مـن الطريقـة التقليدية اليدوية في إنجاز المعاملات، وتقديم الخدمات العامة إلى الشـكل الإلكتروني؛ من أجل استخدامٍ أمثل للوقت، والمال، والجهد (الحيت، ٢٠١٥).

والإدارة الإلكترونيـة هي عبارة عن اسـتخدام نظم تكنولوجيـا المعلومات والاتصال في جميع العمليات الإدارية الخاصة بالجهة؛ ممَّا يعني تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعليـة الأداء في الجهـة. والجدير بالذكر أن هناك ارتباطاً بـين مفهوم الإدارة الإلكترونية والإصلاح الإداري؛ سواءٌ من حيث الأُسُس والأهداف أو الإجراءات؛ فعمليات الإصلاح الإداري هي عملية ديناميكية مستمرة لا تنتهي، وتبقى الحاجة إليها طالما بقيت المنظمات الإدارية. ولتحقيق التحوُّل نحو الإدارة الإلكترونية نجد أن المنظمات تسعى دائماً إلى التغيير والتقدُّم والتطوُّر؛ من خلال تطبيق مبادئ الإصلاح الإداري (مدحت، ٢٠١٦).

وبحكـم كون الإدارة الإلكترونية منظومةً معلوماتية متكاملة تتطلب تغييراً في أسـاليب الإدارة، وهيـاكل التنظيم، وتدفق العمل، وأنماط صُنْع القرارات، ونماذج الأعمال - فإن فهم محَـدِّدات تطبيق الإدارة الإلكترونيـة في الجهات الحكومية أو حتى على مسـتوى القطاع الخاص يسـاعدُ في وَضْع الحلول العملية الملائمة لإشـكالية تخطيط وتطبيق برامج وأنظمة الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفاعلية، ويوفر فرصاً ثمينةً لتجاوز المعوِّقات الأساسية التي تواجه بصفة دائمة تقريباً مشروعات الإدارة الإلكترونية (ياسين، ١٤٣٦).

وللتحوُّل نحو الإدارة الإلكترونية؛ توجَّب على المنظمات ضرورة تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات عبر بوابات المنظمات على الشبكة الإلكترونية؛ بما يحقق التفاعل الإيجابي ويرفع مسـتوى التنافس ويحسِّـن الأداء؛ وذلك من خلال توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في أداء الإدارات؛ لمواكبة التطوُّرات المتسـارعة والمذهلة، ويتطلَّب ذلك ضرورة الاهتمام بتوفير متطلبـات التحوُّل من البنية التحتية، والأنظمة والسياسـات والإجراءات، وتنمية الكفاءات البشريـة القادرة على إدارة هذه التحوُّلات وتقديم الخدمات الإلكترونية؛ لتلبية احتياجات العملاء الخارجيين والمؤسسات إلكترونياً بدلاً من الطريقة التقليدية. ورفع مستوى التنافس الإداري؛ وهـذا يقتضي التوجُّه نحو تطوير الإمكانات ومكافحة الأمية الإلكترونية؛ وذلك من خلال توفير واسـتخدام التقنيـة في أداء الإدارات لأعمالها، وكذلك تصميم بوابات إلكترونية تربط تلـك الإدارات بالعملاء الخارجيين. فالتكريس الإيجابي للخدمة الإلكترونية في الإدارة

يرفع قدرتها التنافسـية وتوظيف تقنياتها في تحسـين وتوصيل الخدمة بأقل تكلفة وأسرع وقت. (مدحت، ٢٠١٦).

تُعَدُّ الإدارة الإلكترونية البديلَ الأمثلَ لمواكبة التطوُّر الذي حدث في حياة المواطن، وتلبية احتياجاته الإدارية وإرضاء طموحه في الحصول على خدمات سريعة وسهلة وشاملة، وتحقيق أهـداف الحكومة الإلكترونية؛ ولكنها أكثر تركيزاً على أعمال ونشـاطات المنظمات الداخلية؛ وحتى تنجـح الإدارات الإلكترونية بكافة أنماطها وأشـكالها في تحقيق تلك الأهداف وغيرها؛ كان لا بد أن تتصف بمجموعة من الخصائص، مثل (عوين وزحزاح، ٢٠١٨؛ الخمايسة، ٢٠١٧):

- السرعة والوضوح في إنجاز المعاملات والانتهاء منها ونَسْـخها وحِفظها وإرسـالها للإدارات المعنيَّة؛ إضافةً إلى القدرة على التعامل مع كافة أنواع البيانات، وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة في أسرع وقتٍ ممكن، وتقديم آليات فاعلة وداعمة لاتخاذ القرارات.
- إلغـاء عامل الزمان والمكان في التعاملات الإلكترونية، والوصول إلى مسـتوى لا يحتاج فيه المسـتفيدون إلى مراجعـة المنظمات الحكوميـة إلا في أضيق الحدود؛ إذ يمكِن الإرسـال والاستلام والمتابعة عن طريق الأجهزة الذكية والحاسب الآلي.
- إدارة المعامـلات بدلاً من الاحتفاظ بها؛ إذ تقوم فكرة الإدارة الإلكترونية على عملٍ مُوحَّد لجميع الموظفين، وليس على ممارسـات وجهودٍ شخصية من قِبل موظفي تلك المنظمات، هذا بالإضافة إلى إمكانية قيام المواطن أو العميل بإنجاز ما يريد بنفسـه من خلال أجهزة ذكيـة ودون تدخُّل موظفي المنظمة. ومن ثمَّ تقـوم المنظمة فقط بحِفظ تلك الخدمات كإنجازات لها في شبكتها الإلكترونية واستدعائها عند الحاجة.
- المرونة؛ بمعنى الاسـتجابة السريعـة للأحداث والتطوُّرات التنظيميـة والتقنية والتجاوب معها؛ متعديةً بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.
- الرقابـة المباشرة والصادقة؛ ففي ظل الإدارة الإلكترونية لا بد أن تتوفر الرقابة المباشرة من خلال شاشات وكاميرات رقمية على إجراءات ومنافذ العمل وكافة الأجهزة التي تتعامل مع المراجعين؛ بالإضافة إلى التقييم المستمر للأنظمة المستخدمة وقدرتها على تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية.

- السِّرية والخصوصية لكلٍّ ما تملكه من بيانات ومعلومات، وعدم إتاحتها الا لذوي الصلاحية ووَضْع أنظمة مَنْع الاختراق وسُـبُل حماية مختلفة حسب نوع البيانات والمعلومات التي تمتلكها كلُّ منظمة.

واســتمراراً في عملية الإصلاح الإداري المرتبط بالتحوُّل الإلكتروني؛ توسَّــعت المنظمات في نِطـاق الخدمات الإلكترونية المقدَّمة للمســتفيد؛ من خلال اســتخدام الأنظمة الإلكترونية المختلفــة على مختلف مســتويات العمل، مثــل: أنظمة المتابعة الفوريــة، وأنظمة الشراء الإلكترونية، وأنظمة الخدمة المتكاملة، ونظم التعامل مع البيانات الكبيرة الحجم؛ إضافةً إلى النظم الخبيرة والذكية وغيرها من النظم؛ وذلك بهدف تحســين جودة الخدمات الإلكترونية المتوفرة حالياً، وتيسير الإجراءات وتنويع قنوات التواصل وأدواته. ولأن المنظمات الحكومية لا تستطيع العمل بالنظم المتوارثة والتي لا تتلاءَم مع الحداثة؛ وَجَبَ عليها تحديث وتغيير كافــة النظم المُســتَخدَمة في الماضي؛ لتقديم أفضــل الخدمات الحكومية. كما أن تَسَــارع التغــيُّرات الحاصلة في البيئة المحيطــة بالمنظمة كمًّا ونوعاً؛ توجِــب على المنظمات امتلاك نظم معلومات إســتراتيجية تســتطيع من خلالها التوافق مع التغــيُّرات في البيئة الخارجية والتفــوق على متغيرات البيئة الداخلية، وإدخال تغييرات أساســية في نوع الخدمة المُقدَّمة للمســتفيدين وجَعْلهــا أكثر ملاءمةً مــع التطوُّر التقني الحديث؛ وبالتــالي تحقيق أهداف الإصلاح الإداري (مدحت، ٢٠١٦).

ومن أهمِّ تلك التغييرات التي انعكســت على وظيفة الإدارة الإلكترونية والتي لها علاقة مباشرة بتســهيل وتسريع ودقــة العمل المكتبــي - الانتقال من نظم المعلومــات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، ومن نظم معالجة الوثائق التقليدية إلى نظم المعالجــة التحليليــة الفورية. وغيرها من النظم التي عَمِلَت عــلى دَعْم القرارات الإدارية، ودَعْــم العمليات الإدارية، وتفرَّعت تلك النظم إلى نظم فرعية في مجال المحاســبة والمالية والإنتــاج والتســويق، والتي تعمل ضِمن توليفة متكاملة تســتندُ إلى نظم إدارة لكافة تلك الوثائق والمحافظة عليها واسترجاعها في الوقت المناسب، وبالقدر المناسب. وسوف نستعرض بالتفصيل تعريف تلك النظم وطريقة عملها وأهدافها ومتطلباتها والتحَدِّيات التي تواجهها.

إدارة الوثائق الإلكترونية:

أَوْلَت المنظماتُ الكثيرَ من الاهتمام لاستحداث نظم وأساليب حديثة في إدارة المعلومات والمحتوى والمحافظة عليها لفترات طويلة، وتقديم ما يكفي منها في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة لمتخذي القرار بطريقة تحقِّق الكفاءة وتحسين وتطوير العمل. وتُعَدُّ نظمُ إدارة الوثائق أحدَ النظم التي تحافظ على المعلومات وتسهِّل استرجاعها عند الحاجة.

ولا بد بدايةً من التمييز بين نظام إدارة الوثائق DMS، ونظام إدارة محتوى المنظمة ECM؛ فحَسَب دراسةٍ أَجْرتها جمعية محترفي المعلومات والصور AIIM؛ عرَّفت إدارة المعلومات بأنها ليست تقنيةً أو منهجيةً أو عمليةً واحدة؛ بل هي جهدٌ متضافرٌ لأساليب الإستراتيجيات والأدوات المُستَخدَمة لالتقاط ومعالجة وقياس وتخزين ودَمْج وحِفظ وتقديم المعلومات الداعمة للعمليات التنظيمية الرئيسية خلال دورة حياتها بأكملها؛ ويمكِن ذلك من خلال عمليات البحث داخل البيانات وفقاً للقواعد الموضوعة في مرحلة الحِفظ. أمَّا نظام إدارة الوثائق؛ فهو مصممٌ خصيصاً لإدارة جميع وثائق المنظمة التي تمَّ تحويلها إلى صورة إلكترونية، وتُوجَد حاجةٌ إلى استخدامها في العمليات المتعددة داخل المنظمة، وهي أنظمة وبرامج لحِفظ وتخزين وإدارة وتتبُّع الوثائق الإلكترونية والمعلومات الورقية الرقمية التي تمَّ حِفظها عبر ماسح ضوئي للوثائق، وغالباً ما يتمُّ تخزينها بصيغة PDF (Roe, 2018).

هذا وقد عَمَدت معظم المنظمات في تطبيق نظام إدارة الوثائق؛ من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية (Docusoft, 2017):

- مكتب بدون ورق؛ فعن طريق التحوُّل إلى العمليات الإلكترونية يمكِن أن تقلِّص استخدام الورق وتحقيق وفورات اقتصادية؛ من خلال تقليل تكاليف إدارة الأوراق وحِفظها.
- المرونة؛ وهي كيفية إدارة العمل مع الوثائق الإلكترونية والمعلومات، وحفظها والوصول لها وصيانتها وضبطها.
- الجودة؛ إذ يمكِن اتباع معايير الجودة العالمية مثل: ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001 في إدارة الوثائق والتي تتضمَّن ككلِّ وثيقة يجب أن يتمَّ تحديدها بسهولة؛ من حيث: اسمها، رقمها، تاريخها، الكاتب وغيره، ضَبْط وتحديد وإثبات أيِّ تعديلات تُجرَى على الوثائق، التمكين من مراجعة واعتماد الوثائق، التمكين من توزيع الوثائق وإتاحتها للمستفيدين

لتلبيــة احتياجاتهم؛ منها: ضمان السِّرية بالاعتماد على نظام الصلاحيات، وتحديد صلاحيات كلِّ مستخدم منهم، إتاحة أنواع متعددة من صِيغ الملفات، مثل: النص، PDF، أوراق العمل، الصور وغيرها؛ بالإضافة الى الجودة في عمليات تخزين الوثائق وحمايتها.

- التنظيــم وتحديد الإجــراءات للتعامل مع الوثائق بكافة أشــكالها وحالاتها، والعمل على تطوير عمليات أداء المهام.
- توفير أمن المعلومات.
- مشاركة المعلومات وتدفق العمل بما يسهِّل أداء العمل، وتسهيل عملية الاتصال مع العملاء.

التحَدِّيات التي تواجه عملية التحوُّل لإدارة الوثائق الإلكترونية:

بالرغــم من المزايــا العديدة والوظائــف المختلفة التي تقــوم بها نظــم إدارة الوثائق الإلكترونيــة؛ فإنهــا ما زالت تتعرَّض في كثــيرٍ من المنظمات لمجموعةٍ مــن التحَدِّيات، مثل (الهوش، ٢٠١٨؛ Burtylev et al., 2013):

- ضَعْف البنية التحتيــة والإجرائية والتشريعية لدى بعض المنظمات؛ مما يعوق من مَيْكنة الإجراءات وتحويل التعاملات إلى تعاملات إلكترونية بالكامل.
- نقــص القوى البشرية المؤهلــة تأهيلاً فنياً للتعامل مع الأنظمــة الحديثة، مع عدم توفير التدريب الكافي لهم.
- محدوديــة الموارد المالية وعدم مرونتها، وبالذات فيما يتعَلَّق بسرعة الاســتجابة لمتطلبات واحتياجات الاســتثمار في الأنظمة الإلكترونية؛ وخاصةً مع ارتفاع تكاليف الاستعانة بخبراء تقنية المعلومات.
- مقاومة التغيير على مســتوى العاملين والرؤساء، والاتجاهات السلبية نحو عملية التحول؛ بالإضافة إلى قِلة الوعي بأهمية الاعتماد على الحاسب الآلي في أداء العمل.
- تسارع تطوُّر البرمجيات والأجهزة المُستَخدَمة في عملية الأرشفة.
- التغيُّرات التي يتطلبها تطبيــق النظام في الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل الذي يعيق سرعة التقدُّم لإنجاز المشاريع المرتبطة بالتحوُّل الإلكتروني.
- الحاجة إلى جهودٍ مستمرة وتكاليف لتوفير الأمن والسِّرية ومَنْع المخاطر.
- ضَعْف التكامل في كثيرٍ من الخدمات الإلكترونية التي تقدِّمها المنظمات.

متطلبات عملية التحوُّل لإدارة الوثائق الإلكترونية:

يجب على المنظمات حتى تتمكَّن من مواجهة تحَدِّيات التحول الإلكتروني؛ تهيئةُ وتوفيرُ البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمل مشروع التحوُّل لإدارة الوثائق الإلكترونية، الذي يعني تحولاً شـاملاً في الأساليب والممارسـات والأنظمة التي تقوم عليها الإدارة التقليدية للوثائق في المنظـمات. فهو عمليةٌ مُعقَّـدة ونظامٌ متكاملٌ قائمٌ على العديدِ من المتطلبات البشرية والتقنيـة والمعلوماتيـة والماليـة للمنظمة التي يتطلَّـب توفيرها؛ لتحقيـق عملية التحوُّل الإلكـتروني والتـي تعمل على تحقيق الأهداف الأساسـية منه، والموازنـة بين: الحفاظ على الوثائق، وتقليل التكلفة، وضمان سـهولة الاستخدام. وذلك يتطلَّب إجراء تغيير إستراتيجي في مكوِّنات وأنشطة أعمال المنظمة، ونقل الارتباطات المادية التقليدية للمنظمة إلى أشكالٍ رقمية تعملُ على أسـاس تقنية المعلومات والاتصالات، وكل ما من شـأنه أن يضمن تأمين متطلبات النظام وتطبيقه، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي (الهوش، ٢٠١٨):

المتطلَّبات التنظيمية والإدارية:

تحتاج أيُّ عملية إصلاح أو تغيير في الأنظمة والسياسات إلى قياداتٍ إدارية واعية تساند التطويـر والتغيير وتدعمه، والتحوُّل الإلكتروني يُعَدُّ إحـدى عمليات الإصلاح والتغيير التي تمرُّ بها المنظمات في العصر الحالي وتحتاج إلى دَعْم ومسـاندة القيادات الإدارية، وأن تكون لديهـا القناعة التامة والرؤية الواضحة لعملية التحول. فالرؤية الواضحة قادرةٌ على تحفيز المنفِّذين ومسـاعدتهم على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصُنْع المعرفة. هذا بالإضافـة إلى دورِ الإدارة في تقديـم الدَّعـم الكامل والوقت والجهد والمـال وتهيئة المكان والإمكانيات اللازمة لهذا التحوُّل. إلى جانب ذلك ينبغي توجيه الأفراد العاملين في المنظمة إلى ضرورة التخلُّص من الإجراءات البيروقراطية الروتينية المعيقة للتطور، والتجديد في الأساليب المتبعـة في إدارة المعلومات؛ بالإضافة إلى تطوير وتبسـيط الإجراءات وخطوات العمل؛ مما يخفـف الأعباء الإدارية والرَّبـط بين كافة الخدمات بما يكفل سـهولة وسرعة نقل البيانات والمعلومات بين موظفي المنظمة الواحدة، وبين المنظمة والمستفيدين الخارجيين. وفي بعض المنظمات وخاصة الكبيرة منها؛ لا بدَّ من وَضْع القوانين واللوائح ذات الصِّلة بإدارة المعلومات والوثائق؛ نظراً لأن تنفيذ هذه العملية لا بد أن يتمَّ استناداً إلى لوائح المركز الوطني للوثائق والمحفوظات؛ وذلك يستلزم اتباع مجموعة من الإجراءات، هي (رزقي وسليم، ٢٠١٨):

- تشـكيل لجنةٍ عليـا تتولى وَضْع الإسـتراتيجيات لمشروع التحوُّل الإلكـتروني، وتعمل على تخطيط ومتابعة وتنفيذ هذه الإستراتيجيات.
- الاستعانة بجهات استشارية؛ للمشاركة في وَضْع الخطط الفرعية والاحتياجات اللازمة.
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي إذا لزم الأمر؛ لما يتطلَّبه ذلك من استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دَمْج إدارات قائمة، مع بيان حدود السُّلطات والصلاحيات.
- إعـداد برامـج مكثفة للمتعاملين بالأنظمـة؛ للتعريف بالفوائد التـي يمكن تحقيقها من تطبيق الإدارة الإلكترونية، وللتغلُّب على مقاومة التغيير.
- وَضْع الأنظمة واللوائح والقوانين التي تسهِّل التحوُّل وتحديثها وفق الاحتياج.
- إعادة تقسيم العمل وفق متطلبات العمل الإلكتروني، وتغيير المهام والمسؤوليات.

المتطلبات التقنية:

تُعَدُّ الإدارة الإلكترونية أسـلوباً إدارياً حديثاً؛ يهـدف إلى تطوير أداء المنظمات في العمل الإداري، ويتطلَّـب تطبيق هذا الأسـلوب توفير الاحتياجات الأساسـية والبنيـة التحتية التي تتناسـب مـع كلِّ مرحلةٍ من مراحل التحـوُّل إلى إدارة الوثائق الإلكترونية؛ بما يتناسـب مع حجم المنظمة ويُلبِّي الاحتياجات اللازمة لأداء أعمالها؛ فالمنظمات الكبيرة التي تتميز بالهيكل التنظيمـي المعقد ووجود عددٍ كبيرٍ من الإدارات والأقسـام، أو الفـروع التابعة لها والمنتشرة في مناطـق جغرافية متباعدة - تمتلـك المقدرة المادية والبشرية اللازمة للقيام بعملية التحول وإدارتها بكفاءة؛ من خلال إمكانية تأمين العديدِ من المتطلبات والتجهيزات الأساسية والإضافية التقنية التي تساعد في تحسين عملية التحوُّل الإلكتروني مقارنةً بالمنظمات الأخرى؛ بما يضمَن تسـهيل عملية تبادل المعلومات المتزايدة التي تنتجها، وتحقيق التواصل الفعَّال بين أفرادها؛ لتلبيـة احتياجات العمل (حنا، ٢٠١٦)؛ إذ تُشـكِّل المتطلبات التقنية تحَدِّياً أمام المنظمات في هذه المرحلة؛ لما تتطلَّبه من إمكانيات مادية وبشرية للعمل وفق المعايير الدولية التي تضمَن الاستفادة من عملية إدارة الوثائق الإلكترونية، ومن هذه المتطلبات ما يلي (التركي، ٢٠١٣):

- توفير حاسـبات آلية مركزية وتحديث وتطوير مركز البيانات؛ لتسهيل التعامل مع النظام الإلكتروني الحديث، ويتطلَّب ذلك توفير عِدَّة أنواع من الخوادم، منها:

- خــادم لإدارة الوثائق تُخزَّن فيــه الوثائق؛ ويتضمَّن نظاماً لإدارة الشــبكة، ونظاماً لإدارة الوثائق واسترجاعها.
- خــادم للأقراص الضوئية؛ يكون مرتبطاً مع خــادم إدارة الوثائق، ويتضمَّن الأقراص الضوئية المحتوية على صور الوثائق.

- توفير قواعد بيانات مناســبة لحجم الملفات والوثائق المُراد تحويلها، مع أهمية التفكير في إمكانية التوسُّع في المستقبل.

- توفير نظم تخزين واســترجاع للوثائق المؤرشفة ووسائط تخزين احتياطية للبيانات، مثل: الأشرطة، والأقراص الممغنطة، الأشرطة والأقراص الضوئية.

- توفــير جميع الأجهزة والبرمجيات (Hardware & Softwaer) المطلوبة لعملية الأرشــفة الإلكترونية، مثل:

- أجهزة الحاســب الآلي الشــخصية؛ والتي تتمتع بمواصفــات وخصائص عالية، تضمن سرعة وكفاءة العمل، تُستخدَم في مرحلتَيْ المسح الضوئي وإدخال واستعراض الوثائق.
- الماســحات الضوئية؛ وتختلف مــن حيث: الخصائص، والعنــاصر والعوامل الفنية، ودرجة الوضوح، وحجم المســح، والسرعة في العمل، والقدرة على معالجة أشــكال ومواد مختلفة.
- الطابعات؛ وتختلف الطابعات المُســتخدَمة في عملية إدارة الوثائق الإلكترونية، من حيث: خصائصها، وسُرعَتها، وجودة مخرجاتها، وألوان الحبر المُستخدَمة.
- طابعة بيانات الوثيقة؛ وهي طابعةٌ صغيرةٌ تُستخدَم لطباعة بيانات الوثائق الورقية على ملصقات صغيرة عن طريق اســتخدام التشفير الرقمي، مثل الباركود، ومن ثم لصقها على الوثيقة؛ بغرض فهرســتها، مما يُسهِّل عملية حِفظها وتداولها، والتعامل معها فيما بعد في مراحل الأرشفة المختلفة.
- قارئ بيانات الوثيقة؛ وهو ماســح ضوئي يدوي، يُســتعمَل لقــراءة بيانات الوثيقة التي ســبق وأن تمَّ لصقهــا على الملفات والوثائق الورقية، كما يُســتخدَم في عملية استرجاعها بسرعة.

- البرمجيات المساعدة، والتي تتمثَّل في برمجيات إدارة الشبكة والاتصالات، وبرمجيات مَسْــح الوثائق، وبرمجيات أتمتــة العمل، وبرمجيات التعــرُّف الضوئي على الحروف (RCO) (Recognition Character Optical)، وهي نوعٌ من التطبيقات البرمجية تُستخدَم لتحويل صور النصوص الموجودة في الوثائق المختلفة، مثل: الوثائق الممسوحة ضوئياً، أو الصور التي تمَّ التقاطها بواسطة كاميرا رقمية إلى نصوص وبيانات يستطيع الحاســب الآلي معالجتها. وتُستخدَم برامج التعرُّف الضوئي على الحروف على نطاقٍ واسع في مختلف المجالات العملية وخصوصاً في مشاريع الأرشفة الإلكترونية، باعتباره شكلاً من أشكال إدخال البيانات لأيِّ نوعٍ من الوثائق، سواءٌ أكانت وثائق أو إيصالات مبيعات، أو أيَّ عددٍ من الســجلات المطبوعة - إلى قاعدة البيانات. وبهذا فهي توفر الكثيرَ من الوقت والجهد اللازمين لعملية إدخال البيانات (رمزي، ٢٠١٥).

- اختيــار نظامٍ لإدارة الوثائــق والمعلومــات (Document management System)، وهو عبارة عن نظام حاســوبي يُســتخدَم لإدارة الوثائق ومتابعة وتخزين الوثائق الإلكترونية، أو صــورٍ عن الوثائق الورقية والاحتفاظ بإصدارات متعددة منهــا. ويُعَدُّ نظام إدارة الوثائق جزءاً من أنظمة إدارة المحتوى في المنظمة والمتعلقة بإدارة الأصول الرقمية والوثائق المصورة ونظم سَــيْر العمل ونظام إدارة الســجلات. ويوفر النظام الأدوات المطلوبة لجمع وإدارة وتأمين ومشــاركة البيانات داخل المنظمة، وهذا يشمل الوثائق الإلكترونية والصور ورسائل البريد الإلكتروني، وملفات الحاسب الآلي الأخرى؛ فضلاً عن الوثائق الورقية الممسوحة ضوئياً لتحويلهــا إلى شــكلٍ نصيٍّ أو صورةٍ يتــمُّ الاحتفاظ بها داخل النظــام والرجوع إليها بطرق ســهلة. وتختلف تلك الأنظمــة من حيث الإمكانيات والخدمات والمزايا والســعة، ويمكن التمييز بين عِدة أنواع من أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية التي يمكِن اختيار الأنســب منها حسب حاجة المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية (رمزي، ٢٠١٥).

- اختيــار نظــامٍ للاتصالات الإدارية؛ وهو عبــارة عن مِنصَّة مُوحَّدة لإدارة كافة المراســلات الصادرة والواردة الى المنظمة، مثل: الرسائل الخارجية، والمذكرات الداخلية، ورسائل البريد الإلكتروني، والفاكســات وكل ما يســاعد المنظمة على التواصل مع الآخرين والمساهمة في الإيفاء بمتطلبات العمل بكفاءة (Pise et al., 2017). كما يعمل هذا النظام على تحقيق التكامل مع إستراتيجية إدارة المعلومات في المنظمة؛ من خلال إدارة استلام وإنشاء واعتماد وتسليم المراسلات، مع ضمان الأمن والتفاعلية (The National Archives,2019).

المتطلَّبات البشرية:

إن توفُّــر الموارد البشرية القادرة على التعامــل الإداري الإلكتروني؛ يُعَدُّ العنصرَ الأهمَّ في التحوُّل نحو الإدارة الإلكترونية، ويمكِن تلبية تلك المتطلبات عن طريق اســتقطاب الكفاءات البشريــة في عِــدَّة تخصُّصات ترتبط بــإدارة وأنظمة المعلومــات، مثل: الإدارة، والأرشــفة، والمكتبات ونظم المعلومات، ونظم الإحصاء، ونظم المعلومات الجغرافية، وتقنية المعلومات، وتوفير الخدمات التقنية، ومسؤولي إدارة المحتويات والمعرفة، والشركاء الرئيسيين في مشاريع الأتمتة الإلكترونية. كما يمكِن تلبية تلك المتطلبات عن طريق توفير التدريب الفعَّال للعناصر البشرية الموجودة في المنظمة باســتمرار وتنميــة مهاراتها في مجال أنظمة وإدارة المعلومات باســتخدام طرق وأســاليب مناســبة لخصائص المســتخدمين؛ بالإضافة إلى عقــد اللقاءات التعريفيــة عن تقنيــة المعلومات والاتصالات والفوائد المرجوَّة مــن خلال تطبيقها، وإشراك المســتخدمين في خطــط التنفيذ واتخاذ القرارات؛ مما يســاعد على تقليــل مقاومة التغيير. ويتطلَّب ذلك أن تقوم المنظماتُ بإنشاء نظامٍ للحوافز المادية والمعنوية لتحفيز العاملين على تقبُّل التقنية واســتخدامها (رمزي، ٢٠١٥؛ الأرياني، ٢٠١٦؛ الأمر السامي رقم (٧/ب/١٨٥٥٥) وتاريخ ١٤٢٢/٩/١٦هـ الخاص بلائحة التجهيزات الفنية في بيئة حفظ الوثائق والمحفوظات).

وبذلك تضمَن المنظمات اســتيعاب كافــة الأفراد في الإدارة لمفاهيــم وتطبيقات النظم الحديثــة، وتكون قد هيأتهم لعملية التحوُّل؛ مما يُســهِّل مهمة القيادات العليا عند إعداد إســتراتيجيات استخدام الأنظمة الإلكترونية، ويُحسِّــن أداء الأفراد؛ الأمر الذي ينعكس على زيــادة إنتاجيتهم وتحســين جودتها، ويُمكِّنهم من أداء العمــل دون الحاجة إلى التوجيه أو المراقبة المستمرة؛ مما يحقق الاستقرار الوظيفي؛ فالأفرد المؤهلون قادرون على أداء العمل على أكمل وجهٍ ممكن؛ وبالتالي نجاح المشروع وزيادة رضا الإدارة عن الأداء، وحصولهم على المزايا المتاحة؛ فيقلُّ احتمال ترك العمل والانتقال إلى أماكن أخرى. كما يُمكِّن المنظمات من مواكبة التطورات التقنية واستخدام الأجهزة والتطبيقات البرمجية الحديثة (رمزي، ٢٠١٥).

وبــدون العنصر البشري لن يتمَّ تحقيــق هدف التحوُّل حتــى وإن امتلكت المنظمة أضخــم المعدات والآلات والأجهزة الإلكترونية، ويمكِــن تحديد احتياجات أيِّ مشروع من العناصر البشرية؛ للاعتماد عليها في عملية التحوُّل نحو إدارة الوثائق الإلكترونية وفقاً للآتي (الشريف وآخرون، ٢٠١٣):

- مدير المشروع المسؤول عن إدارة وتخطيط وتنفيذ المشروع ومتابعته خطوةً بخطوة.
- الكوادر الإدارية المسـؤولة عن المهـامِّ الإدارية للمشروع، مثـل: إدارة المعلومات وإدارة الموارد البشرية والحسابات والمشتريات.
- الكوادر الفنية المسؤولة عن المهام الفنية، مثل: العمل على التطبيقات والبرمجة وصيانة الأجهزة.
- الكـوادر التنفيذية المسـؤولة عن عمليات الأرشـفة بكافة مراحلها؛ مـن: إعداد الوثائق والمسح الضوئي وإدخال البيانات وفحص الجودة.

المتطلَّبات المالية:

إنَّ تطبيق عملية التحوُّل الإلكتروني في أيِّ منظمة حكومية؛ من المشـاريع الضخمة التي تحتـاج إلى أموال طائلة؛ لكي يتحقق لها الاسـتمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشـودة؛ لـذا ينبغي وَضْع خطة جيدة التصميـم لتمويل مشروع التحوُّل؛ حيث يتطلَّب توفير المباني المناسـبة، وتطوير البنية التحتية، وتوفـير الأجهزة والأدوات اللازمـة، والبرامج الإلكترونية وتحديثهـا وصيانتها من وقتٍ لآخر، وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية. بالإضافـة إلى أجـور النقل والمواد المسـتهلكة، مثل: الأوراق، الأحبار، القرطاسـية. ولتوفير المتطلَّبات المالية؛ تلجأ الكثيرُ من المنظمات الحكومية للقيادة السياسية التي تدرك الأهمية الحاسمة لهذا التحوُّل في كافة مجالات الخدمات الحكومية المقدَّمة للمواطنين والعملاء؛ لذا حرصت بعض الدول على وَضْـع ميزانيات خاصة ضِمن ميزانيتها العمومية لعملية التحوُّل الإلكتروني، وألزمت بعضُ الدول متخذي القرارات السياسـية بوَضْع أهداف لبرامج التحوُّل وعمـل موازنات بين حجم الموارد المتوفرة والمـوارد التي تحتاج إليها لتحقيق تلك الغايات؛ عندئذٍ يسـتطيعون وَضْع خطة ممكنة التنفيذ بدلاً من التوقف قبل تحقيق أيِّ مكاسـب نتيجة العجز في الموارد (الهوش، ٢٠١٨).

وفي المملكة العربية السـعودية؛ تكوَّنت لجانٌ داخل معظـم المنظمات الحكومية، من ضِمن مسـؤولياتها تحديـدُ تكاليف المـشروع ومراقبة النفقات المتعلقـة بجميع مراحله. وقـد خصَّصَت حكومة المملكة العربية السـعودية ميزانيةً خاصـةً لتغطية تكاليف تنفيذ الخدمـات، التي تقدِّمها المنظمات الحكوميـة إلكترونياً؛ من خلال المشـاريع الخاصة بها،

وسـيكون تخصيصُ مـا يلزم لتنفيذ هذه المشـاريع للخدمـات وفق آلية مُحـدَّدة ومرنة بواسـطة لجنة فنية مشـتركة تضمُّ كلاً من: المنظمة الحكومية المعنيَّة، وبرنامج التعاملات الإلكترونيـة الحكومية (يسِّر)، ووزارة الماليـة ممثلةً في إدارة الميزانية العامة، ووفقاً للموقع الرسمي لبرنامج التعاملات الإلكترونية (يسر، ٢٠١٩)؛ فإنه يمكِن للمنظمات الحكومية وبعد الاطلاع على نموذج طلب الاعتمادات المالية لبرامج ومشـاريع تقنية المعلومات والتعاملات الإلكترونية من خلال الموقع؛ اتباعُ الإجراءات التالية:

- تقـدِّم المنظمات الحكومية طلباتها لوزارة المالية وفق نموذجٍ مُعَدٍّ لهذا الغرض، والذي تمَّ تعميمه بخطاب معالي وزير المالية برقم ١٨٢٢٧/٢/١٠ وتاريخ ١٤٢٨/٣/١هـ.
- مراجعـة الطلبات مـن قِبل اللجنة الفنية المكوَّنة من إدارة برنامـج يسر، وإدارة الميزانية العامة بمشاركة المنظمة الحكومية.
- نقـل المبالـغ اللازمة لميزانية المنظمة لتنفيـذ الخدمة، عند إقرار طلـب المنظمة بتمويل الخدمة أو الخدمات المقترحة من المشروع.

كـما أن طلـبَ واعتمادَ وتنفيذ خدمات المـشروع غير مرتبطة بإعـداد الميزانية العامة للدولة؛ إذ يمكِن أن يتمَّ ذلك خلال السنة المالية متى ما كانت هناك خدمة جاهزة للتنفيذ؛ مما يُتيح مرونةً عاليةً تؤثر إيجابياً على عامل الوقت.

المتطلَّبات الأمنية:

لقد أصبح أمنُ الوثائق والمعلومات التي تحتويها مطلباً مهماً؛ خاصةً مع التحوُّل نحـو الأرشـفة الإلكترونية وما وفَّرته من إمكانيات وتسهيلات لتداول المعلومات إلكترونياً؛ سواءٌ داخـل المنظمة أو بينها وبـين المتعاملين معها. وتتطلَّب حماية الوثائـق الإلكترونية توفُّر الإجراءات الفنية والتقنية، من خلال وَضْع سياسـات وإجراءات ووسائل رقمية، تحول دون الوصول غير المصرَّح للمعلومات الرقمية، ومحاولة سرقتها عن طريق اختراق نظم المعلومات. (عبده، ٢٠١٨). وأصبحت الحاجة ماسَّـة إلى توفير أسـاليب وإجراءات أمنية تسـاعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق؛ خاصةً بعد انتشـار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق أنظمة الحاسـب الآلي للمنظمات على مسـتوى العـالم؛ بغرض السرقة أو تدمير المعلومـات؛ وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنيـة لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المنظمات والأفراد.

وفي ظِل التوجُّه نحـــو الحكومة الإلكترونية؛ تُعَدُّ حماية المعلومات من ضرورات الأمن القومــي؛ خاصةً وأن كثيراً من نظم المعلومات الحكومية في كثيرٍ من الدول تتعرَّض بين فترة وأخرى لهجمات إلكترونية؛ تستهدف سرقة المعلومات والبيانات والتحكُّم في أنظمة التشغيل، ومحاولة التســلل إلى النظام نفســه؛ بهدف الســيطرة عليه وتعطيــل المنظمات وأنظمتها. ولم يقتصر استخدام أدوات الهجوم الإلكتروني على ذوي الخبرة والمهارات المتقدمة في صناعة البرمجيات؛ بل أصبح أكثر سهولةً، ويمكِن استخدامه من قِبل مَنْ لا يتمتعون بالخبرة التقنية اللازمة لتنفيذ الجرائم الإلكترونية (العريشي، ٢٠١٨).

وتختلــف درجة الأمان المطلوبة للوثائق الإلكترونية حســب أهميتهــا ودرجة سِرِّيتها، ولا يقتــصر الاهتمامُ بأمن المعلومــات على الهجمات الإلكترونية؛ ولكــن يمتدُّ للحماية من الكوارث الطبيعية، ومنها على سبيل المثال الحرائق التي قد تصل بالضرر للأنظمة والمعلومات التي تحويها، كما أنَّ التطوُّرات المستمرة للأنظمة والتحديثات التي قد تطال النظم؛ تُشكِّل خطراً على الوثائق والمعلومات الإلكترونية.

وقــد عرَّف (الخالــد، ٢٠١٨: ٥٨) أمنَ المعلومات بأنه «ممارســة العمل الذي يتمثل في حمايــة المعلومات الخاصة من السرقة، أو الإفشــاء، أو التخريــب وإدخالها في وَضْع الأمان والمحافظــة عليهــا». وذكر عبــده (٢٠١٥: ٢٦٥-٢٦٦) عدداً مــن التعريفات لأمن وحماية الوثائق وفقاً للغايات الأساسية للمنظمة من فرض الحماية على المعلومات وحَدَّدها في ثلاثة عناصر، هــي (CIA Triangle): السِّرية والخصوصية Confidentiality، ويُقصَد بها وَضْع ضوابط وتعليمات وشروط ومَنْح صلاحيات للجهات المســموح لها بالاطلاع على المعلومات وامتلاكهــا. التكاملية والصحة Integrity، وتتضمَّن توفُّــر صفات معينة في المعلومات من حيث كمالها وتماسكها وترابطها. الإتاحة Availability، وتعني إمكانية الوصول للمعلومات واستخدامها بصورتها الحالية حسب الحاجة إليها.

وقد تتعرَّض المعلومات ســواءٌ على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمات للعديد من المخاطر التي تهَدِّد أمنها، ويمكِن تصنيف هذه المخاطر بالآتي (أغروال وكامبو وبريس، ٢٠١٨):

- **الثغرات الأمنية:** هي نقاط ضَعْف في نظام المعلومات يمكِن اســتغلالها لتهديد أمنها. وقد تكــون تلك الثغرات برمجيةً؛ بمعنى أنها تمثل أخطاءً في مواصفات البرمجيات، وتظهر أحياناً

عند تطوير البرمجيات، وتُسـهِّل انتهاكها ومهاجمتها من داخل المنظمة أو خارجها. كما قد تكـون الثغرات إجرائيةً يمكِن اسـتغلالها؛ لتهديد أمن المعلومات، ومنها على سـبيل المثال: إجراءات كلمات المرور؛ فقد تكون كلمات المرور قصيرةً أو ضعيفةً أو قد تستخدم جزءاً من بيانات المسـتخدم؛ وبالتالي لا توفر حمايةً كافيةً للمعلومـات. وهناك العديدُ من النصائح لإنشاء كلمات مرور جيدة وأكثر قوةً ترتبط بطول كلمة السِّر ومدى تعقيدها؛ بحيث لا تقل عـن عددٍ معينٍ من الأحرف والرموز والأرقـام؛ بالإضافة إلى ضرورة تغييرها بين فترة وأخرى مع أهمية التنويع وعدم استخدام كلمة مرور واحدة لجميع المواقع والحسابات. كما يجب المحافظة عليها وعدم مشاركتها مع الآخرين أو تدوينها ورقياً أو إلكترونياً.

- **التهديـدات:** هي تمثـل الهجمات التي قد يتعرَّض لها نظام المعلومات، مثل: الفيروسـات والبرمجيـات الخبيثة التي يتمُّ بثُّها بطـرقٍ مختلفة، من قِبل المهاجمين لأنظمة المعلومات مستغلين في ذلك الثغرات الموجودة في تلك الأنظمة.

ومـن أجل الحِفاظ عـلى أمن الوثائـق والمعلومات التـي تحتويها؛ قامـت الكثيرُ من المنظمات بوَضْع السياسـات والإجـراءات للتقليل ما أمكن من تأثـير التهديدات على أمن وثائقها ومعلوماتها؛ وذلك في إطار سعيها إلى تحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدماتها للعملاء. وتتنوَّع تلك الضوابط بين: الضوابط المادية؛ وهي التي تشـمل جميع الأسـاليب التـي تضمن الحماية الماديـة لجميع التجهيـزات والمكوِّنات المادية المُسـتَخدَمة في نظام الأرشفة، مثل: الأقفال، أجهزة مكافحة الحريق وغيرها. والضوابط الإجرائية؛ وهي المتمثلة في وَضْع الخطط والإجراءات الكفيلة بحماية المعلومات والوثائق؛ إذ تقوم المنظمات بوَضْع السياسـات المنظمة والإجراءات التي توضِّح الاسـتخدام الصحيح للأنظمة والمعلومات التي تحتويهـا، وتحديد العقوبات على الاسـتخدام المخالف، وما يتطلَّبـه ذلك من آليات رقابية ومتابعـة. كما دأبت الحكومات على وَضْع العديدِ مـن التشريعات التنظيمية والإجراءات الوقائيـة لحماية الأمن الإلكـتروني، وأوجدت هيئاتٍ تابعةً لأجهـزة الدولة الأمنية؛ بحيث تتولى رسـم السياسـات ووَضْع الخطط اللازمة لحماية أمن المعلومات (الخمايسة، ٢٠١٧)، وفي المملكة العربية السعودية؛ تمَّ إصدارُ عددٍ من التشريعات التنظيمية والوقائية؛ ومنها:

- الأمـر الملكي رقـم (٥٥٧٥) بتاريخ ١٤٣٨/١٢/١هـ المتضمِّن إنشـاءَ الهيئـة الوطنية للأمن السـيبراني، وقد تضمَّنت المادة الرابعة من تنظيم الهيئة تحديدَ اختصاصات الهيئة، ومنها:

إعداد الإستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني والإشراف على تنفيذها، ووَضْع السياسات وآليات الحوكمة ووَضْع المعايير والضوابط المتعلقة بالأمن السيبراني، وتعميمها على الجهات ذات العلاقة.

- مدوَّنة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (١٤٣٧)؛ إذ تضمَّن الباب الثالث منها المحظورات على الموظف، وقد نصَّت المادة الثالثة عشرة من هذا الباب على أنه يُحظَر على الموظف العام إفشاءُ المعلومات السِّرية والوثائق والمستندات التي تحمل طابع الأهمية أو السِّرية أو الخصوصية التي حصل عليها أو اطلع عليها بسبب وظيفته حتى عند انتهاء مدة خدمته.

- المرسوم الملكي رقم (م/٣٥) بتاريخ ١٤٣٢/٥/٨هـ بالموافقة على نظام عقوبات نَشْر الوثائق والمعلومات السِّرية وإفشائها، وقد حَدَّدت المادة الخامسة من النظام عقوبة ارتكاب جريمة إفشاء أيٍّ معلومات سِرية بالسَّجن مدةً لا تزيد على عشرين عاماً أو بغرامة لا تزيد على مليون ريال أو بهما معاً.

- اللائحة التنفيذية لنظام التعاملات الإلكترونية، الصادرة عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بالقرار رقم (٢) في ١٤٢٩/٠٣/١٠هـ الذي يهدف إلى ضبط التعاملات والتوقيعات الإلكترونية وتنظيمها وتوفير الإطار النظامي لها، وتضمَّنت شروط إجراء التوقيع الإلكتروني ومواصفاته؛ بالإضافة إلى الاحتياطات اللازمة لتلافي الاستعمال غير المشروع للتوقيع الإلكتروني وإجراءات التحقق منه، مع تحديد اختصاصات المركز الوطني للتصديق الرقمي. (أغروال وآخرون، ٢٠١٨).

بالإضافة إلى الضوابط التقنية التي يُقصَد بها كافة الإجراءات الفنية والتقنية التي يتمُّ اتخاذها على نظام المعلومات؛ لضمان حماية محتوياته، مثل: إجراءات الأنظمة والبرمجيات التي يتمُّ من خلالها مَنْح الصلاحيات لعددٍ من المستخدِمين، ومراقبة الاستخدام وتسجيل المشكلات الناتجة ومعالجتها؛ لتفادي تكرارها مستقبلاً؛ إضافةً إلى أهمية توجيههم بضرورة تغيير رموز الدخول للأنظمة وكلمات السِّر بشكلٍ مستمر. مع ضرورة الاهتمام بالاحتفاظ بنسخ احتياطية من الوثائق والمعلومات في مكانٍ آمن. وإجراءات أمن الشبكات التي تعتمد على وَضْع الأساليب المناسبة لحماية الشبكات الخاصة بالمنظمات من التهديدات التي قد تؤثر على أمن المعلومات وتعرِّضها لخطر النشر أو السرقة (عبده، ٢٠١٨؛ الخالد، ٢٠١٨).

ويُعَدُّ استخدامُ عددٍ من الوسائط المختلفة للدخول على المعلومات المخزَّنة، مثل: استخدام البطاقــات الممغنطة، أو الخصائــص البيولوجية للأفراد كبصمات الأصابع أو شــبكية العين وغيرها - أحدَ تلك الأســاليب التي اعتمدتها الكثيرُ من المنظمات؛ لحماية الشبكات الخاصة بها، وهناك أساليب أخرى، مثل:

- اســتخدام تجهيزات وبرمجيات؛ لفرض الحماية على المعلومات، ومنها على ســبيل المثال: جدران الحماية Firewall، والمرشحات Routing Filters.

- تطبيق إجراءات السِّرية والخصوصية والتشــفير، ومن ثم تخزين كافة تلك المعلومات؛ للاطلاع عليها عند الضرورة. ويُقصَد بالتشــفير التقنيــة التي تحوِّل النصَّ الأصلي (Plaintext) إلى نصٍّ آخر غير مقروء يُدعَى النص المشفر (Cipher text)، ولا يمكِن فك تشفيره إلا من خلال مفتاحٍ سِري يملكه أشخاصٌ مُحدَّدون؛ لتحويله إلى نصٍّ آخر مقروء. ويتمحور التشفير حول ثلاث نقاطٍ أساسية، هي: الخصوصية، وسلامة المعلومات، والتحقق من هوية الطرف المقابل.

  وهناك نوعان من التشفير، هما: التشفير المتماثل؛ وفيه يكون مفتاح تشفير واحد يُستخدَم من قِبل المرسِل والمستقبِل في نفس الوقت، وهو غيرُ آمنٍ تماماً؛ لأنه قد يقع في يد شخصٍ آخر غير المرسِــل أو المستقبِل. والتشــفير غير المتماثل الذي يعتمدُ على وجود مفتاحين: أحدهما علنيٌّ لدى المرسِــل والأخر سِري؛ فالمفتاح العَلني له القدرة على التشــفير فقط، وليس لديه خاصية فكِّ الرسالة بعد إرسالها؛ وبذلك لا يستطيع فكُّها إلا مَنْ لديه المفتاح الخاص. (الخمايسة، ٢٠١٧).

- اســتخدام تقنية التوقيع الإلكتروني؛ للتحقُّق من هوية المستخدِمين وتسهيل تبادل الوثائق الموقعة إلكترونياً، ورَفْع مستوى الأمن والخصوصية للمتعاملين على الشبكة، والحفاظ على سِرِّية المعلومات أو الرسائل المُرسَلة بما يضمن عدم قدرة أيِّ شخصٍ الاطلاع أو التعديل أو التحريف لأيِّ معلومة بدون تصريح. ويُقصَد بالتوقيع الإلكتروني؛ أنه حقل صغيرٌ يحتوي على بيانات مشــفرة يتمُّ تكوينها وبرمجتها بواســطة أنظمة خاصة بالحماية الإلكترونية، مثل: أنظمة وبرامج المفاتيح العمومية.

وهنــاك عِدَّة أنواعٍ من التوقيعات الإلكترونية: نقل التوقيع العادي؛ إذ يتمُّ نقل التوقيع العادي بواســطة الماســح الضوئي، وإضافته إلى مــكان التوقيع في النظــام. التوقيع بالقلم

الإلكـتروني؛ ويتـمُّ في هذه الطريقة اسـتخدامُ قلمٍ إلكتروني للتوقيع على شاشـة مُخصَّصة مُوصَّلـة بجهاز الحاسـب الآلي. التوقيع المحمـي؛ إذ يتمُّ في هذه الطريقـة تزويد الوثيقة الإلكترونية بتوقيع رقمي مُشـفَّر يقوم بتحديد هوية الشخص الموقِّع على الوثيقة والتعرُّف عليه، والتأكُّد من صحة التوقيع. وأخيراً؛ التوقيع البيومتري؛ ويُقصَد به التحقُّق من شخصية الموقِّـع عن طريق الخـواصّ الطبيعية والفيزيائية؛ ومن ذلك بصمة الإصبع، ومَسْـح قرنية العين، ونبرة الصوت، ووجه الشخص ذاته (الأرياني، ٢٠١٦).

كما يُمكِن تعريف التوقيع الإلكتروني؛ بأنه ملف رقمي صغير (شـهادة رقمية) تصدر عن إحدى الهيئات المتخصِّصة والمسـتقلة، مثل: مراكز التصديق المختلفة التجارية، الحكومية، التعليمية، المالية والمعترَف بها من الحكومة تماماً. وفي هذا الملف يتمُّ تخزين الاسم وبعض المعلومـات المهمة الأخرى، مثل: رقم التسلسـل وتاريخ انتهاء الشـهادة ومصدرها، وهي تحتـوي على مفتاحـين: المِفتاح الخاص؛ ويمثِّـل التوقيع الإلكتروني الذي يميِّـز كلَّ فردٍ عن الآخـر، ولا بـد من حِفظه بشـكلٍ سِري، ويُسـتخدَم فقط عند فكِّ التشـفير أو عند إجراء التوقيع الإلكتروني. والمِفتاح العام الذي يتمُّ نشره في الدليل، وهو متاحٌ للعامة ويُسـتخدَم لعِدَّة وظائف، منها: المحافظة على سِرِّية وسلامة المعلومات، والتثبُّت من الهوية الشخصية، والتوقيع الإلكتروني، ومَنْح الصلاحية.

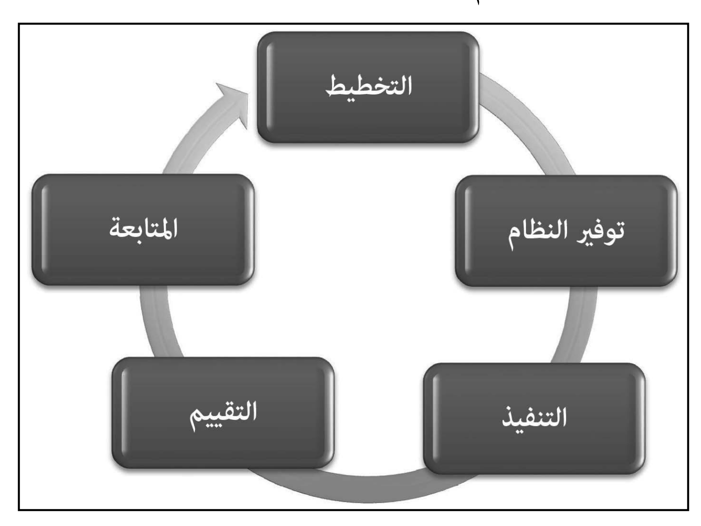
وتتولى مراكزُ التصديق الرقمي مَنْح هذه التوقيعات والتصديق عليها، ومَنْح الشـهادات الخاصة بها. ويقوم المركز الوطني للتصديق الرَّقمي بالمملكة العربية السعودية بدور مركز التصديـق الرئيسي؛ إذ يقوم بالمصادقة على الشـهادات الصادرة من تلـك المراكز؛ ليتمكَّن المستخدمون من التحقق من صحة تلك الشهادات؛ هذا بالإضافة إلى قيامه بإصدار الشهادات الخاصة بالأنظمة البرمجية التي تعمل من خلال الحاسـب الآلي؛ ليتمكَّن مسـتخدمو هذه الأنظمة من معرفة هوية النظام؛ بالإضافة إلى قيامه بسَـنِّ الضوابط التشـغيلية والإدارية لتلك المراكز والأنظمة (المركز الوطني للتصديق الرقمي، ٢٠١٩).

ومن الأنواع الشائعة الاستخدام للتوقيع الإلكتروني؛ هو أداة تستخدم قرص USB تحتوي على رقم تسلسـلي فريـد ومِفتاح؛ هذا الرمز الفريد يتمُّ إرفاقه مع الوثيقة المُرسَـلة كلَّ مرة يتمُّ اسـتخدامه فيها من قِبل المدير أو رئيس القسـم، ويعمل بدلاً من الختم الذي يُستخدَم في توقيع الأوراق. ويقوم النظامُ بمطابقة الصلاحيات عن طريق التأكُّد من اسـم المسـتخدِم،

وكلمة السر؛ لإعطاء المستخدِم الصلاحيات اللازمة. وهناك نوعان من المفاتيح USB: المفتاح العام والمفتاح الخاص، يمكِن اســتخدامهما في التوقيع قبل الإرسال، وبهذا يستخدم النظام كلاً من الأجهزة والصلاحيات؛ لضمان اعتماد الوثيقة. (Mahmood and Okumus, 2017).

مراحل التحوُّل لإدارة الوثائق الإلكترونية:

إنَّ التحــوُّل مــن الإدارة التقليدية للوثائق إلى الإدارة الإلكترونيــة؛ يتطلَّب من المنظمة تبَنِّي مشروع التحوُّل الإلكتروني، وما يحتاجه من الموارد البشرية والمادية لتنفيذه، عبر المرور بالمراحل التالية (انظر الشكل رقم (٣-٧) (Al Shobaki et al.,2017: 5-6):



شكل رقم (٣-٧): مراحل التحوُّل للنظم الإلكترونية في إدارة الوثائق.

مرحلة التخطيط:

التخطيــط يمثِّل مرحلــة التفكير، وهــو جهدٌ مُوجَّــه ومُنظَّم؛ يهــدف إلى المواءمة بين ما هو مطلوب وما هو متاح عملياً، ويُعَدُّ التخطيط المرحلة الأولى الممهدة للنظام الإلكتروني الخاص بإدارة الوثائق، ويتمُّ فيها ما يلي:

- **تحديد الرؤى والاتجاهات:** وهي وضوحُ الرؤى والأهداف الإستراتيجية لهذا التحول، ورسم الخطط التي ستسير عليها المنظمة، وأيّ اتجاهٍ سوف تسلكه في عملية التحوُّل؛ فمن المهمِّ

قبل إجراء عملية التحوُّل لأيٍّ نظام جديد؛ لا بد من دراسة حجم المنظمة، وطبيعة الوثائق المراد أرشــفتها، واحتياجاتها، والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها؛ وبناءً على ذلك تختــارُ المنظمة أحد الاتجاهات الأربعة التالية للبَــدْء في التحوُّل؛ فبعض المنظمات تختارُ الأســلوب الفوري المباشر للتحــوُّل؛ إذ تبدأ بالتوقف عن اســتخدام النظم القديمة والبدء بالنظــام الجديد وعادةً مــا يُطبَّق هذا الاتجاه في المنظمات الصغيرة والمتوســطة الحجم؛ وذلك لســهولة تطبيق هذا النظــام لحفظ الوثائق، ويتميَّز هذا الاتجــاه بأنه الأقل كُلْفةً ولا يســتغرق وقتاً طويــلاً. وبعض المنظمات قد تلجأ إلى الأســلوب المرحلي أو التدريجي الذي يعتمدُ على تقســيم مكوِّنــات النظام الجديد إلى نُظُم جزئيــة، ويتمُّ تفعيل الأجزاء واحداً تلو الآخر. ويناســبُ هذا الاتجاه المنظمات الكبيرة الحجم؛ إذ يتمُّ التحوُّل تدريجياً بتطبيق النظام على بعض الإدارات، ومن ثم الانتقال من إدارة إلى أخرى، ويتطلَّب تطبيقه وقتاً طويلاً بعض الشيء مقارنةً بالأســلوب الفوري. أيضاً هناك الأســلوبُ التجريبي الذي يتمُّ عن طريق تطبيق النظام في أحد الأقسام لتجريبه، وحتى يثبت النظام الجديد كفاءته؛ فإذا نجح يتمُّ تعميمه على بقية أقسام وإدارات المنظمة، ويُعَدُّ هذا التوجُّه آمناً، ويتطلَّب فــترةً زمنيةً طويلةً لتطبيــق النظام على كافة الإدارات. وأخيراً؛ هناك الأســلوب المتوازي؛ إذ يُســتخدَم هذا الأســلوب إذا كانت المنظمة تضمُّ عِدَّة أنظمة قديمــة وحديثة أو عِدَّة أرشــيفات مركزية، أو وطنية؛ فيتمُّ التحوُّل المتوازي لضمان عدم توقف العمل في أيٍّ نظام مُستخدَم، وهو مُكلِّف اقتصادياً (الحسينة، ٢٠١٨).

- **الدراســة والمســح:** لتحديد الاحتياجات من النظام وفقاً للاعتبارات التالية: حجم المنظمة وعملها؛ إذ من المهمِّ دراسة الهيكل التنظيمي للجهة متضمناً جميع الأقسام ذات العلاقة، وفــروع المنظمة وتوزيعها الجغرافي، وعدد المســتخدمين للنظام، وعــدد ونوعية الأجهزة المُســتخدَمة، وإجراءات العمل المتَّبعة في عمليــات إدارة الوثائق، مثل: الحِفظ، والتداول، والتزويد وغيرها.
- **جَرْد وحَصْر الوثائق المُزمَع أرشــفتها إلكترونياً:** وتحديد كميتها، وأشكالها، وعمرها، ومدى جودتها، وكيفية تصنيفها، وأنواعها التي تختلف حســب اللون والحجم والجودة الورقية، وتحديــد أماكنها وعناوين تواجدها، وحِفظها ودرجة نشــاطها وغيرها. وهو بمثابة الجَرْد الكامل للوثائق (المدادحة، ٢٠١٣: ٦٩).

- **تحليـــل المنفعة مقابـــل التكلفة:** وتتمثل في دراســـة الإمكانيات الماديـــة اللازمة لمثل هذا المشروع، وهنا لا بد من القيام بدراسة شاملة حول التكاليف المتوقعة وإعطاء فكرة دقيقة عن التفاصيل الخاصة بكلِّ بندٍ من المصاريف؛ بالإضافة إلى دراســـة الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة وقابليتها لإحداث هذا التحول من خلال تحليل ما يلي (عمرو، ٢٠١٥):
  - دَعْم الإدارة في إتمام عملية التحوُّل وإدارتها بكلِّ سهولة، كذلك التحديث في أساليب الإدارة؛ بحيث يتمُّ الاستغناء عن الأســـاليب الإدارية التقليدية واستبدالها بأساليب أكثر حداثةً.
  - القابلية لتطبيق إدارة الوثائق الإلكترونية، واستعدادها للتوسُّع أو التطوير.
  - جـــودة الأداء مقارنـــةً بين حجم المشروع وحجم عمل المنظمـــة، ويتمُّ قياس جودة الأداء بدايـــةً من أداء العاملـــين فيها، وسرعتهم الإنتاجية التـــي تلائم هذا التحول، كذلك تقييم أداء الشبكة الإلكترونية والبرمجيات المُستخدَمة فيها.
  - الاســـتعداد والجاهزيـــة؛ وتتوقف على وجود مـــوارد بشرية قادرة على اســـتخدام التقنيـــة؛ بالإضافـــة إلى تجهيز بنية تحتية مؤهلة لاســـتيعاب الأنظمـــة الإلكترونية الحديثة، وتتكون هذه البنية من الشبكة الإلكترونية والأجهزة والتطبيقات التقنية.
  - توفُّر عنصر الأمن؛ فربما يُحَاط مشروع التحوُّل بنسبةٍ من الخطورة إذا كانت المنظمة غير جاهزةٍ لهذا التحول؛ مما يؤدي إلى نتائج عكسية؛ لذلك يظلُّ توفُّر عنصر الأمان من الأمور التي يتمُّ الانتباه لها في أثناء مرحلة التخطيط.
- **بناء الخطة:** وتتمثل في وَضْع خطة لتحديد المدة الزمنية التي سيســـتغرقها تنفيذ المشروع بشكله النهائي، مع أهمية تحديد المدة الزمنية الخاصة بكلِّ مرحلة؛ هذا بالإضافة إلى وَضْع خطة لحِفظ الوثائق؛ أي: قواعد لمُدَد حِفظها، وتاريخ وتقرير مصيرها النهائي، وتحديد تاريخ إتلافها أو ترحيلها. وكذلك تحديدُ نظامٍ لتصنيف الوثائق بإسناد رموز تصنيفية لها تحتوي على مصطلحات مُوحَّدة ككلمات مفتاحية لاستعمالها عند البحث واسترجاع الوثيقة.
- **اختيـــار التجهيزات والبرمجيات:** وتشـــمل التجهيزات الآلية والبرمجيـــات المختصَّة بإدارة الوثائق والخوادم وغيرها.

- **إعداد قواعد البيانات:** وتتمثل في إعداد قواعد للبيانات التي ستتضمنها حفظ ومعالجة الوثائق الإلكترونية.

مرحلة توفير النظام:

يُعَدُّ اختيار النظام المناسب للمنظمة وفقاً لإمكانياتها المادية والتقنية والبشرية؛ من الأمور الصعبة والواجب التأني فيها؛ وذلك يتطلَّب إعداد الدراسات المُسبَقة لتحديد الاحتياجات من النظام، وعلى مُتخذي القرار أن يختاروا طريقة الحصول على النظام بإحدى الطريقتين: إمَّا شراء أنظمة جاهزة من إحدى الشركات المعروفة في مجال تصميم الأنظمة، مع إمكانية التعديل عليه حسب ما تقتضيه الحاجة؛ بحيث يتناسب مع التقنية المُستَخدَمة في تلك المنظمة؛ وبذلك تحصل المنظمة على النظام بشكلٍ فوري، وتقوم الشركة المُورِّدة بتركيبه على أجهزة الحاسب الآلي الخاصة بالمنظمة؛ سواءٌ عن طريق الحضور مباشرةً، أو من خلال إرسال رمزٍ معينٍ للجهة وتحميله عن طريق الإنترنت حسب حجم النظام وعدد مُستخدِميه، كما يمكِن تقديم خدمة التدريب على استخدام النظام مع فترة تجريبية وفترة ضمان لمدة مُحدَّدة من قِبل الشركة المورِّدة حسب الاتفاق - أو تصميم أنظمة خاصة بالمنظمة؛ من خلال الاستعانة بالخبراء في هذا المجال من المبرمجين والتقنيين في المنظمة ذاتها وبعض مسؤولي الأرشفة؛ للتأكُّد من توفُّر كافة المتطلبات الخاصة بالأرشفة في هذا النظام. وفي حالة عدم توفُّر الموارد البشرية القادرة على تصميم وإنشاء مثل تلك الأنظمة داخل المنظمة؛ يمكِن الاستعانة ببيوت الخبرة في هذا المجال لتصميم وبناء نظام أرشيفي بالمواصفات المطلوبة. وفي حالةِ اللجوء إلى مثل هذه الطريقة؛ فإن المنظمة يكون لها امتياز تحديث وتطوير النظام بصورة مستمرة بناءً على احتياجات المستخدمين؛ نظراً لتوفُّر أفراد الدعم الفني الخاص بالمنظمة بشكلٍ مستمر (الهوش، ٢٠١٨).

وبعد أن يتمَّ اختيارُ الطريقة الأنسب لاقتناء نظام إدارة الوثائق في أيِّ منظمة؛ وذلك بعد دراسة متأنية لإمكانياتها المادية والتقنية والبشرية - تأتي مرحلة اختيار نوع النظام المناسب لنشاط المنظمة وحجمها وعدد موظفيها وعدد العمليات اليومية التي تقوم بها في مجال إدارة الوثائق؛ وهذا يتطلَّب إعداد الدراسات المُسبَقة لتحديد الاحتياجات، والنظر في المعايير الدولية الخاصة بنظم إدارة الوثائق الفعَّالة، ومن ثم اتخاذ القرار بشأن النظام المناسب وتجربته قبل العمل عليها بشكلٍ دائم، وهناك نظامان شائعا الاستخدام في معظم المنظمات:

١- **نظام إدارة الوثائق البسيط:** هو نظامٌ بسيط لحِفظ الوثائق يناسب المنظمات الصغيرة، يعمــل على جهاز حاســب آلي واحد، وهــو ذو واجهة تطبيق بســيطة وقاعدة بياناته بســيطة للغاية، وقــد يخدم موظفاً واحداً أو إدارةً واحــدةً. هذا النوع من التطبيقات يكــون غير مُكلِّف وذا مواصفات محدودة ولا يحتاج إلى خوادم ولا إلى شــبكة إنترنت، وعادةً يُســتَخدَم في أرشــفة الوثائق والصور الشخصية. وهناك بعض هذه النظم لديها القــدرة على تنفيــذ أكثر من مهمة في نفس اللحظة بشــكلٍ متزامــن؛ إذ تنتقل وحدة المعالجــة المركزية (CPU) بين المهمات بسرعــةٍ كبيرة، وتقوم بتنفيذ جزءٍ من كلِّ مهمة وتنتقل إلى جزءٍ آخر في مهمة أخرى؛ فيبدو للمستخدِم كأن البرامج تُنفَّذ مع بعضها.

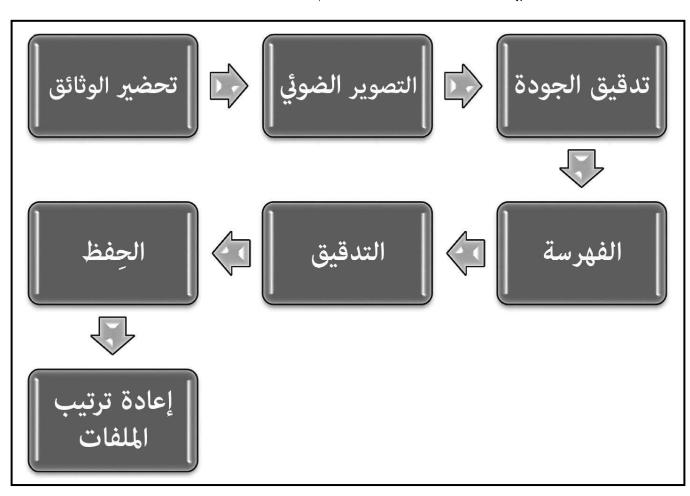
٢- **نظام إدارة الوثائق المتكامل:** وهو نظامٌ يتميَّز بمزايا قوية لإدارة الوثائق بما يلائم احتياج المنظمات المتوســطة والكبيرة؛ بحيث يُسمَح لمجموعةٍ من المســتخدِمين بالدخول إليه وتنفيذ المهام من خلاله في نفس الوقت، بتزويدهم كلهم بصلاحية الدخول إلى الحاسب الآلي المركزي (خادم) حســب الاختصاصات المحَدَّدة، عن طريق شــبكة العمل أو شبكة الإنترنت؛ مــن خلال متصفح الويب (Web Browser). ويُســتخدَم هذا النظام عادةً، عندما تكون فروع المنظمة منتشرةً في أماكن جغرافية بعيدة عن بعضها، مثل: الشركات الدوليــة، أو وزارة معيَّنــة لها فروع وجهــات تابعة لها منتشرةً في مــدن مختلفة. كما يمكِن ربطه؛ بحيث يتمكَّن المســتفيدون خارج المنظمة من الوصول إلى المعلومات التي يحتويها، بما يُلبِّي احتياجاتهم ويجيب على استفساراتهم، مثل: نظام أبشر، ويسِّر وغيرها. بالإضافــة إلى بوابة المركز الوطنــي للوثائق والمحفوظات التي يمكِن لكلِّ باحث الدخول عليها والبحث والاطلاع والطباعة إذا لزم الأمر. (المدادحة، ٢٠١٣؛ الأرياني، ٢٠١٦).

مرحلة التنفيذ:

تختلــف العمليــات في هــذه المرحلة باختلاف حجــم المنظمة وخططها الإســتراتيجية وأهداف مشروع إدارة الوثائق؛ غير أن مرحلة تنفيذ النظام في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم تمرُّ بالخطوات التالية (Al Shobaki et al., 2017؛ المدادحة، ٢٠١٣):

- تحضــير وتجهيز بنــاء مركز البيانــات أو غرفة الخــادم، وأماكن عمل الموظفــين وتأثيثها وتحضيرها حسب المواصفات المُحدَّدة في مرحلة التخطيط.

- تهيئة البنية التحتية وتوفير الأجهزة، مثل: الخوادم، وأجهزة الحواسيب والماسحات الضوئية، والطابعات، ومكوِّنات الشبكة الإلكترونية.
- تصميم أو شراء التطبيقات البرمجية وأنظمة التشغيل، وقواعد البيانات وغيرها من البرامج المطلوبة في المشروع.
- تعيين وتكليف وتدريب الموارد البشرية المؤهلة لتشغيل التطبيقات والأنظمة المساعدة بالإضافة إلى أفراد الدَّعم الفني والصيانة.
- تحديد المسؤوليات، وإنشاء حسابات المستخدمين وتحديد صلاحياتهم.
- البَدْء بعمليات الأرشفة والمسح الضوئي للوثائق؛ لتحويل الأرشيف الورقي للمنظمة إلى أرشيف إلكتروني وفقاً لما يلي (انظر الشكل رقم (٣-٨)):



شكل رقم (٣-٨): دورة الأرشفة الإلكترونية.

- **تحضير الوثائق:** ويتمُّ فيها استبعادُ النُّسخ المكرَّرة التي لن يتم أرشفتها، وتصوير بعض الوثائق التي تعرَّضت للتلف؛ بسبب طول المدة يدوياً؛ تمهيداً لتصويرها ضوئياً، مع ضرورة إزالة الدبابيس الموجودة على الوثائق، وفصل الأوراق إلى مجموعات حسب حجمها أو لونها - أو التي تحتوي على بيانات على وجهَيْ الورقة وغيره، مع وَضْع علامات مميزة على الوثائق؛ لتسهيل عملية تجميعها كما كانت قبل التصوير الضوئي.

- **التصوير الضوئي:** وتبدأ بالقيام بعملية المســح الضــوئي للوثائق بعد أن تمَّ تحضيرها وإحصاء عددها، وربما تتواجد ملايين الوثائق التي ستُعرَض على الماسح الضوئي. وتُعَدُّ هــذه المرحلة هي الخطوة الأولى لتحويل الوثائق الورقية إلى وثائق رقمية إلكترونية، ولعلَّ هذه الخطوة تســتغرق وقتاً أطول مــن الخطوات الأخرى وفقاً لأعداد الوثائق المُــراد تحويلها، ويتمُّ خلال ذلك التركيز على وســائط الحِفظ، ونوع الملف الإلكتروني واستخدام خاصية ضغط الملفات؛ بالإضافة إلى صلاحيات الاطلاع والتغيير.
- **تدقيق الجودة:** وتتمثل في التدقيق وقياس مستوى الجودة المطلوب، بعد إتمام عملية المسح الضوئي للوثائق؛ للتأكُّد من وضوحها ومقارنتها بالأصل ومراقبة النتائج وتحليلها.
- **الإعداد الفني والفهرســة:** وهو إعطاء رموز للوثائق وتصنيفها وفهرســتها بواســطة النظام الخاص بإدارة الوثائق، وهنا يتمُّ وضع الوثائق الإلكترونية في سجلات آلية تتيح خدمة الوصول لها بكل ســهولة. وتتميَّز الفهرسة الإلكترونية بمحافظتها على الوقت وتقليل الجهد المبذول. وتتمُّ الفهرســة بخطوتين رئيسيتين، هما: إدخال الفهارس عن طريق (Barcodes)، وربط الفهارس بالبيانات المُدخَلة الخاصة بها.
- **التدقيق:** بعد الانتهاء من عملية الأرشفة؛ تُجرَى عمليات التدقيق والفحص العشوائي للوثائق التي تمَّت أرشفتها؛ للتحقُّق من صحة المعلومات والفهارس المدخلة، وجودة المسح الضوئي؛ بالإضافة إلى محاولة التعرُّف على الأخطاء في المشروع، ومعرفة أسباب هذه الأخطاء وحلها أو محاولة تفاديها.
- **حِفــظ وتخزين النُّســخ الإلكترونية:** حيث يتــمُّ حِفظ وتخزين الوثائق في وســائط وأوعية مختلفة منها ذاكرة الحاســب نفســه والأقراص الممغنطة والمدمجة، وكذلك النظم المركزية للحِفظ الاحتياطي.
- **إعادة ترتيــب الملفات** إلى أماكن حِفظها بعد إعادة النســخة الورقية للوثائق إلى حالتها الأولى.

مرحلة التقييم والمتابعة:

بعد تطبيق كافة مراحل التحوُّل نحو إدارة الوثائق الإلكترونية؛ تقوم المنظمات بالتقييم المستمر للمستوى المتحقق من مشروع التحوُّل، ويمكِن التمييزُ بين خمسة مستويات للنضج؛ يمكن ترتيبها وفقاً لما يلي (Withanage and March, 2013):

- **النضج الأوَّلي:** تقوم فيه المنظمة بتحويل الوثائق الورقية إلى إلكترونية كخطوة أولى؛ وذلك بالقيام بالمسح الضوئي للوثائق وتخزين صور الوثائق في مجلد مشترك في محرك أقراص الشبكة لاسترجاعها لاحقاً؛ في حين تتمُّ إجراءات تسليم الوثائق يدوياً. والهدف من هذا المستوى هو التخلُّص من الورق.
- **النضج الإداري:** تقوم المنظمة وفق هذا المستوى بحِفظ المعلومات كجزءٍ من عمليات المسح مع مَيْزة التعرُّف الضوئي (OCR)، وهو مِفتاح النجاح لكفاءة عمليات الحِفظ والتدقيق كأولى مراحل إدخالها في النظام. وعن طريق أدوات البرمجيات الآلية يمكِن تصنيف الوثائق وفهرستها بناءً على قواعد العمل المحَدَّدة. وتُخفِّض هذه العملية بشكلٍ كبيرٍ الأخطاء التي من الممكن الوقوع بها في أثناء مهام إدخال البيانات.
- **النضج المحَدَّد:** في هذا المستوى تقوم المنظمة بتكامل عمليات المسح الضوئي مع أدوات برامج إدخال المعلومات باستخدام نظام حِفظ الوثائق كجزءٍ متكاملٍ يمكِن بواسطته حِفظ البيانات من الوثيقة مباشرةً ودَمْجها مع تدفق العمل وإتاحتها للمستفيدين. وهذا ما يزيد من كفاءة المستخدمين ويُعزِّز من التعاون والمشاركة مع الأطراف المختلفة، واعتماد التواقيع من ذوي الصلاحية.
- **النضج القابل للتنبؤ:** يتمُّ في هذه المرحلة دَمْج تقنية التعرُّف الضوئي على الحروف مع إستراتيجية الفهرسة وإستراتيجية البحث، ويمكِن إجراء بحثٍ عالي الدقة على مستوى المنظمة، واكتشاف المحتوى وتصنيف الوثائق بشكلٍ هرمي؛ بحيث يمكِن الوصول إليها في أسرع وقت ممكن.
- **مستوى التحسين المستمر:** تتمتَّع المنظمات في هذا المستوى بالفوائد القصوى؛ لما يمكِن أن تقدِّمه التقنية الحديثة في دَعْم العمل بشكلٍ أكثر كفاءة، مع زيادة في الالتزام التنظيمي

وإدارة الوثائق؛ لتصبح مسؤوليةً اجتماعيةً مهمةً للغاية. ويتمُّ تقليلُ المخاطر من خلال إدارة السـجلات، والأرشفة الآلية وفقاً للمعايير المعتمدة. ويوفر هذا المستوى التكامل والكفـاءة في العمل وتقليل تكلفة الأعمال اليومية، مع درجات عالية من الشـفافية في العمليات، وتطوير جودة تحليل البيانات، والضبط الكامل للوثائق والسجلات. ويساعد هذا المستوى على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

النظم الإلكترونية لإدارة الوثائق:

تستخدم المنظمات عدداً من النُّظم التي تُسهِم في تسهيل الأعمال المتعلقة بإدارة الوثائق فيها، وهي على اختلاف أهدافها واستخداماتها تساعد في إنشاء واستقبال الوثائق وتسجيلها ومعالجتها؛ لضمان سرعـة الرجوع إليها، ومن تلك النظم: نظم الاتصالات الإدارية التي تعمل على تسـهيل تداول تلـك الوثائق بين الأفراد داخـل أو خارج المنظمة. ونظـم إدارة الوثائق الإلكترونيـة التي تعمل على حِفظ الوثائق وما تحتويها من معلومات، واتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتوفير الحماية اللازمة لها. كما يُستخدَم مصطلح (نظام الأرشفة الإلكترونية) للتعبير عن النظام الذي تستخدمه المنظمة؛ بهدف تحويل وثائقها الورقية إلى إلكترونية، ويمكن القول بأن نظام إدارة الوثائق هو أعمُّ وأشمل في أهدافه ووظائفه من نظام الأرشفة الإلكترونية.

وتُسـتَخدَم تلك النظم كنظامٍ مسـتقل، أو كنظامٍ فرعي مرتبطٍ بنظـام إدارة المحتوى؛ لتشـكيل نظـام متكامل؛ إذ يمثل نظام إدارة المحتـوى الأداة أو المنصَّة لبناء ونشر البيانات والمعلومات على الموقع الإلكتروني للمنظمة، ويُشـكِّل نظاماً شـاملاً لجميع وظائفها؛ فعلى سبيل المثال: يمكِن للمنظمة استخدامُ نظام الموارد البشرية الذي يحتوي على كافة المعلومات المتعلقـة بالأفراد العاملين فيها، ورَبْطه مع نظـام إدارة الوثائق الإلكترونية؛ لحِفظ الوثائق الخاصة بأفرادها، مثـل: القرارات، والتكاليف وغيرها، وأن تربطه بنظام الاتصالات الإدارية لتبـادل تلـك الوثائق؛ وهو ما يحقق الدَّمج والتكامل بين هـذه الأنظمة، ويوفر الكثير من الجهد والوقت في العمل. (الخماسية، ٢٠١٧).

نظام الاتصالات الإدارية:

تُوجَد طرقٌ كثيرةٌ لاستقبال المراسلات في المنظمة؛ إمَّا عن طريق البريد الإلكتروني، حيث يتمُّ استقبال الرسالة كمرفق في رسالة إلكترونية، أو يمكِن أن يتمَّ تسلُّمها مباشرةً من العميل لأحد مكاتب الاستقبال أو عبر نظام إدارة الوثائق. وفي الوقت الحاضر ومع دخول التقنية اعتمدت المنظماتُ على البريد الإلكتروني في إرسال واستقبال الرسائل عن طريق كتابة الرسالة مباشرةً، أو إرفاقها بالرسالة الإلكترونية، وتكمُنُ الصعوبة في طريقة توثيق هذه الرسالة ومتابعتها، وترقيمها، وضَبْط محتواها وتعقُّبها، والإجراءات التي يجب أن تُتخَذ لاعتمادها ومن ثم معالجتها؛ فهناك فرقٌ بين تبادل الوثائق وإدارتها؛ لذا قامت بعض المنظمات كخطوة مبدئية برَبْط البريد الإلكتروني بنظامٍ خاصٍّ بإدارة المراسلات يضمَن شمول جميع المراسلات التي تتعامل معها المنظمة، بجميع مصادرها وتحديد الإجراءات الخاصة بها؛ بَدْءاً من إنشاء الرسالة وترقيمها ومن ثم إرسالها بالبريد الإلكتروني مُتضمِّنة كافة المرفقات إن وُجِدَت. ومن الضروري أن يساعد هذا النظام على إنشاء أنواع معيَّنة من الوثائق التي يتمَّ تبادلها، مثل: الرسالة الخارجية أو المذكرة الداخلية وغيرها؛ وذلك عن طريق توفير النماذج للمساعدة في إعدادها ومراجعتها واعتمادها، قبل أن يتمَّ إرسالها وتعقُّب مراحلها. وهذا يتطلَّب تعقيداً أكثر في النظام، وتحديدات أكثر من قِبل المنظمة؛ لمراعاة الإجراءات المتَّبعة والمسؤوليات والعمليات التي تمرُّ بها وتوثيقها؛ لتسهيل الرجوع إليها (PVD, 2015).

وأيُّ قصورٍ في هذا النظام؛ سيؤدي إلى ضياع وقت المستخدِمين، وتأخُّر التعامل مع المراسلات، وحدوث التناقضات أو التكرارات في التوجيه الإداري. هذا وقد يؤدي عدم تدريب المستخدِمين بشكلٍ كافٍ على أنظمة الاتصالات الإدارية؛ إلى قصورٍ في اكتمال معلومات المراسلات، وفي بعض الأحيان يؤدي ذلك إلى ضياعها (Pise et al., 2017).

ولكي تستطيع المنظمات بناء نظامٍ قوي قادرٍ على إدارة وتعقُّب وأرشفة المراسلات الصادرة والواردة مع ضمان أمنها وسريتها؛ فإنه يمكِن الاسترشاد بالمبادئ التالية التي تضمن تحقيق مستوى عالٍ من التوقعات (PVD, 2015):

- توفير نظامٍ رسميٍّ متكاملٍ للمراسلات واستقبالها وأرشفتها.

- تحديد حالات المراسلات بشكلٍ دقيقٍ بما يمكِّن من تعقُّبها، مثل: المراسلات؛ بغرض التزويد بالمعلومات أو لإجراء اللازم، المســؤولين عن اتخاذ اللازم، المراســلات التي لم يتم إنجازها وغيرها من المحَدِّدات.
- تسهيل البحث عن المراسلات واسترجاعها.
- توفير نظامٍ آمنٍ للمراسلات الحسَّاسة أو السِّرية.
- ضمان أن يكون لكلِّ معاملة هويةٌ تحَدِّدها، مثل: الرقم المميز، اسم المنظمة المرسِلة، اسم المرسِل، اسم المستقبِل، التاريخ، الحالة.

تغطــي معظمُ نُظُم الاتصالات الإدارية الوظائف التالية: الاســتلام والتســجيل، معالجة المراســلات الواردة والصادرة، والرَّد عليها عبر المذكرات ورســائل البريد الإلكتروني والرسائل والفاكسات، ويمكِن تفصيل تلك الوظائف كما يلي (Pise et al.,2017: 2):

- استقبال المراسلات وتسجيلها في النظام وترقيمها تلقائياً.
- المَسْح الضوئي للمراسلات التي تمَّ استلامها يدوياً، وإضافتها للمراسلات الجديدة الواردة.
- رَبْط المراســلات الواردة الأصلية بالمراســلات الصادرة مع إمكانية إعادة التوجيه، وتجميع المراسلات ذات الصِّلة بنفس الموضوع.
- توجيه المراسلات للقسم المختص للرَّد عليها، من خلال البريد الإلكتروني أو كنسخةٍ ورقية.
- اســتقبال إشــعار عبر البريد الإلكتروني بالاســتلام، مع إمكانية توفير رابط يحيلُ إلى النظام لإجراء اللازم.
- متابعة الرَّد على المراســلات الواردة، وتتبُّع عملية الإنجاز والإبلاغ عن المراســلات المتأخرة والردود المعلَّقة؛ مما يسرِّع من عملية الرَّد.
- استلام الرسالة من المختصِّ الذي يقوم بإنشاء مُسوَّدة الرد، وحِفظها وإرسالها إلى مستخدمين آخرين لاستكمال الإجراءات عليها إن لَزِمَ الأمر.
- إثبات رأي القســم المختص أو مُقدِّم الخدمة، والتأشير على مُسوَّدة الرَّد، مع التعليق على المسودة النهائية، وطلب التوقيع.
- توقيع المدير على الرَّد النهائي؛ تمهيداً لإرسالها للمستفيد، ويتمُّ حِفظ الرَّد مُوقَّعاً في النظام.
- المراقبة الأمنية على جميع أنواع المراسلات المتاحة للمستخدِمين وحماية المعلومات السِّرية.
- توفير خدمات الاسترجاع، عن طريق مُحرِّك البحث وأدواته.

وهناك ثلاثة مستويات من نظم الاتصالات المُستخدَمة، منها (PVD, 2015):

١- **النظم الأساسية:** تُمكِّن من أرشفة المراسلات التي تمَّ استلامها يدوياً في النظام؛ مع إضافة بعض الخصائص لها، مثل: التعقُّب البسيط للحالة، والتزويد بالتقارير، وخيارات البحث، وإمكانية الاسترجاع.

٢- **النظم شِــبه المتكاملة:** هي الأنظمة التي تُحقِّق أتمتة جزئيــة، مثل: ضمان التكامل مع نظام البريد الإلكتروني للاســتلام الآلي للرسائل الإلكترونية وتعقُّبها؛ ولكنه لا يساعد على إعداد المراسلات مثلاً.

٣- **النظــم المتكاملة:** هي الأنظمة المُتخصِّصة التــي تحتوي على إمكانيات مُعقَّدة ودقيقة، تضمن الأتمتة الكاملة لإدارة المراســلات وتشــمل جميع العمليات المتعلقة بكافة أنواع المراسلات التي تتعاملُ معها المنظمة، مع ضمان توافق النظام مع الأنظمة المُستخدَمة.

هذا ومن المهمِّ قبل اختيار أيٍّ من تلك النظم السابقة؛ قيامُ المُختصِّين في المنظمة بدراسة وتحليل مجموعة من الاعتبارات، مثل: حجم العمل، وحجم المنظمة، وعدد المراسلات الواردة والصادرة، والإمكانيات المادية للمنظمة؛ بالإضافة إلى الاعتبارات التالية (PVD, 2015):

- تحديد الهدف المُراد تحقيقه من توفير النظام، ومدى ملاءمة النظام الحالي المُســتخدَم إن وُجِدَ؛ لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد التوقُّعــات من النظام الجديد، مثل: الاحتياجــات، والوظائف، ومحركات البحث، ودرجة المرونة، ومستوى الأمن والحماية وغيرها.
- وَصْــف كافة الإجراءات الخاصة بإدارة المراســلات بما فيها تحديــدُ الضوابط المنظمة لها، والمســؤوليات والواجبــات للإدارات ذات العلاقــة، والقنوات المتَّبعة لكلٍّ من المراســلات الصادرة والواردة والداخلية.
- تحديد الأطراف التي تتعاملُ معها المنظمة، داخلياً مثل: الإدارات، والأقســام، والفروع، أو المنظمات الخارجية التي يتمُّ التعامل معها، مع ضرورة توفير إمكانية الإضافة والحذف.
- تحديد الأولويات في خصائص النظام، والتفريق بين: ما يجب أن يتحقق، وما يُفضَّل أن يتحقق.

وأياً كان نوعُ أو شكل أو حجم نظام الاتصالات التي يُمكِن أن تقتنيه المنظمة؛ فلا بد من مراعاة توفر مجموعةٍ من الخصائص والمزايا مثل (PVD, 2015):

- **البحث:** بغرض تسهيل استرجاع المعلومات المطلوبة؛ لذا فإن قوة محرك البحث المستخدَم في النظـام، والخيارات التي توفرهـا أدوات البحث المتقدِّم تمكِّن من إجـراء الفلترة؛ بناءً عـلى الخصائص المختارة للوثيقة، كما يمكِن أن يوفر البحـث في جميع أجزاء النص إتاحة تسهيلات واسعة في البحث عن المعاملة المطلوبة ومرفقاتها.
- **التكامـل:** ضـمان تكامل النظام مـع الأنظمة الأخرى المُسـتَخدَمة في المنظمـة؛ مثلاً يمكِن ضمان تكامل النظام مع نظام البريد الإلكتروني؛ إذ تعملُ معظم الأنظمة على أرشـفة البريد الإلكتروني تلقائياً بناءً على متابعة عناوين البريد الإلكتروني ورَبْطها بنظام إدارة الوثائق.
- **درجة التعقيد:** يجب أن يتمَّ التوازن بين كفاءة النظام ودرجة تعقيده، وتوفير أدوات تُسهِّل استخدام المعلومات واسـترجاعها، مع إمكانية إيجاد كافة المراسلات المتداولة موجودةً في نظام إدارة الوثائق.
- **التعقُّب:** أن يُمكِّن النظامُ من توضيح الإجراءات التي تمرُّ بها المراسلات، وتوزيعها على هذا الأسـاس للمسـؤول عن اتخاذ اللازم حِيالها. ويمكِن لنظام التعقب أن يساعد على متابعة العمل على المعاملات حتى إنهائها؛ وبالتالي ضمان كفاءة العمل.
- **التزويـد بالتقارير:** فمن خلال التقارير التـي يُعِدُّها النظام يمكِن متابعة العمل، ومعرفة حالة المراسـلات والإجراءات التي تمَّ اتخاذها؛ بغـرض الإشراف والمتابعة ومعرفة مواعيد الإنجاز المحَدَّدة لكلِّ معاملة، وتحديد المعاملات التي تأخَّر الرَّد عليها.

وفي المملكـة العربية السـعودية، وبناءً على الأمر السـامي الكريم رقم (٧/ب/٣٣١٨١) وتاريـخ ١٤٢٤/٠٧/١٠هـ القـاضي بوَضْع خطـة لتقديم الخدمات والمعامـلات الحكومية إلكترونيـاً، وتوفـير الموارد اللازمة لتنفيذهـا، إلى وزارة الاتصالات وتقنيـة المعلومات، التي قامت في عام ١٤٢٦هـ بإنشـاء برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسِّـر) الذي يقوم بـدور الممكِّن والمحفِّز لتطبيق التعاملات الإلكترونيـة الحكومية، ويُقلِّل المركزية في تطبيق التعامـلات الإلكترونية الحكومية بأكبر قدرٍ ممكنٍ، مع وَضْع الحَدِّ الأدنى من التنسـيق بين الجهات الحكومية. ويستندُ عمل البرنامج على القواعد الرئيسية التالية:

- رؤية وأولويات ومواصفات وأُطُر مُحدَّدة.

- ليست تقنيةً فقط، أكثر من ذلك بكثير.
- تقليل المركزية بأكبر قدرٍ ممكن.
- طوّر مرة، استخدام مرات.

نظام الأرشفة الإلكترونية:

هــو نظامٌ لإدارة وإنشــاء واســتخدام وصيانة الوثائق في شــكلٍ إلكــتروني والاحتفاظ بها واســتبعاد ما يُثبت عدمَ أهميتها؛ بغرض تحســين كفاءة حِفــظ الوثائق وضمان الوصول إلى المعلومات وخفض التكاليف. أو يمكِن تعريفه بأنه الإدارة الإلكترونية للوثائق المخزَّنة في نظم إلكترونية باستخدام الحاسبات والبرامج؛ من أجل الاحتفاظ بها لفترات طويلة والسيطرة عليها وتحديد مكانها بالنظام، واسترجاعها من خلال النظام الإلكتروني (عبده، ٢٠١٥).

ويُمكِــن تعريفه أيضــاً بأنه نظامٌ يقوم بمجموعةٍ من العمليات؛ لإنشــاء وتنظيم وحِفظ وفرز الوثائق المُستخدَمة في أيِّ منظمة؛ فإدارة تلك الوثائق بالشكل الصحيح يمكِّن الأفراد في المنظمة، إلى جانب العملاء والمورِّدين وغيرهم من فهم موقع هذه الوثائق ومكان حفظها، وتلبية احتياجاتهم منها، ومَنْ هو المسؤول عن استخدامها وغيرها (Smartsheet, 2019).

وقــد يعده البعض نظاماً لحِفــظ الوثائق ومتابعتها؛ وذلك عــن طريق تحويل الوثائق الورقيــة إلى وثائق إلكترونية. وقد يُدعَى بخزانة الملفــات الإلكترونية؛ ولكنه أكثر من ذلك بكثيرٍ؛ فهو طريقة لأتمتة العمليات اليدوية، وهو أداةٌ رئيســيةٌ للتحوُّل الرقمي لأيِّ منظمة (Schmidt, 2019).

ومما ســبق يتضــح أهمية اتجــاه المنظمات نحو تطبيــق نظام الأرشــفة الإلكترونية؛ إذ يعمــل عــلى تحقيق أهــداف الحكومــة الإلكترونية: بيئــة عمل بــدون ورق، وبدون تنقــل وصفوف الانتظار، وبــلا وثائق ورقية؛ بالإضافة إلى ضمان تحقيــق الأهداف التالية (Burtylev et al, 2013 ؛ Al Shobaki et al,2017):

- مواجهة التدفق المســتمر للوثائق، والتحكُّم بها عن طريق معالجتها وحِفظها واسترجاعها بسهولة وسرعة.
- تسريع عملية معالجة الوثائق بفهرســتها آلياً، وحِفظها مع إمكانية توزيعها واســتخدامها من قِبل أكثر من مُستخدِم.

- الإبقاء على الوثائق لفترات طويلة، وهي بحالة سليمة تبعاً للاحتياج الفعلي لها.
- رَبْط الوثائق ذات الصِّلة بعضها ببعض منذ إنشائها وحتى نهاية العمل عليها.

لذا يُعَدُّ اختيارُ نظام الأرشفة الإلكترونية المناسب للمنظمة والذي يعمل على تحقيق تلك الأهداف أمراً بالغ الأهمية؛ وذلك لتوفر عددٍ كبيرٍ من الخيارات؛ إذ إنه من المهم على متخذي القرار تحديد الخصائص الفنية والتقنية التي يجب أن تتوفَّر في النظام، وبما يناسب احتياجات المنظمة وإمكانياتها البشرية والمادية والتقنية، ويضمن انسيابية تدفق المعلومات وكفاءة أداء العمل، عن طريق التأكُّد من توفُّر مجموعةٍ من المعايير والخصائص التي يُفضَّل توفرها في أيِّ نظام لإدارة الوثائق، مثل (الهوش، ٢٠١٨؛ Eisenhauer, 2014؛ Roe, 2018):

- التخزين السَّحابي؛ ومن خلاله يمكن حِفظ واسترجاع الوثائق في أيِّ وقتٍ وأيِّ مكان؛ وذلك باستخدام نظام إدارة الوثائق الذي يعتمدُ على التخزين السحابي، والذي أصبح معياراً من معايير تطوير الأنظمة.
- دَعْم النظام للغتين العربية والإنجليزية، وخاصةً في المنظمات التي تتطلَّب أعمالها التعامل مع أفرادٍ ناطقين باللغة الإنجليزية.
- واجهة مُستخدِم سهلة وبديهية؛ تمكِّن الأفراد من استخدام النظام بشكلٍ يومي بشكلٍ جذَّاب وسهل بَدْءاً من التسجيل والدخول إلى اختيار الأوامر الواضحة والمنطقية الخاصة بكلِّ عملية وبتصميم جذاب.
- أرشفة جميع أنواع الوثائق الخاصة بالمنظمة، بمختلف الأحجام والأنواع؛ كالوثائق الورقية والملفات الإلكترونية.
- معالجة صور الوثائق المُدخَلة بالنظام؛ لإجراء التعديلات عليها بما يضمَن وضوحها وإزالة الشوائب التي قد تحتويها.
- تحقيق التكامل والاندماج مع الأنظمة الأخرى التي تستخدمها المنظمة، مثل: نظام الاتصالات الإدارية، أو نظام الموارد البشرية.
- توفر خاصية التمييز الضوئي للحروف (OCR)؛ إذ يتكامل النظام بشكلٍ أساسي مع محرِّكات التمييز الضوئي باللغة الإنجليزية، واختيارياً مع المحركات العربية حسب اختيار المنظمة.
- دَعْم كافة أنواع الماسحات الضوئية والطابعات.

- دَعْــم الصِّيغ المتعارف عليها للوثائق ومواكبة المســتجدات بهذا الخصوص. وكلما أمكن أن يتعامل النظام مع صيغ أكثر؛ كان ذلك أفضل. ومن أكثر الصيغ شيوعاً: docx, PDF وغيرها.
- تصاريح الاستخدام والأذونات، وخاصةً في حالة العددِ الكبير من الأفراد المستخدمين للنظام؛ لضمان استخدام الوثائق التي يحتويها وفق الإجراءات النظامية. وتتعَدَّد الصلاحيات وفقاً لما يــلي: التعديل، القراءة، الطباعــة، الحذف وغيرها؛ مما يؤمِّن حمايــة الوثائق ويضبط عملية استخدامها.
- إمكانية التعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس؛ فيمكِن للمُســتخدِم أن يستقبل البريد أو الفاكس من داخل نظام الأرشفة.
- السرعة الفائقة في البحث عن المحتويات المطلوبة، ومعالجتها بسهولةٍ تامة.
- إمكانية الاطلاع على المحتوى من قِبل عِدَّة مستخدمين في نفس الوقت.
- مناسبة تكاليف اقتناء النظام، وبما يحقق وفورات اقتصادية على المدى البعيد.
- تحقيق مستويات عالية من متابعة العمل داخل النظام، وتوفير كلِّ أنواع التقارير المتعلقة بذلك.

وعنــد تقييم أيِّ نظام لإدارة الوثائــق الإلكترونية؛ يجب التأكُّد مــن أن له القدرة على العمــل؛ بنــاءً على الهــدف الذي صُمِّم من أجلــه. وما يتضمنه ذلك مــن ضرورة أداء كل وحدة من الوحدات المكوِّنة للنظام لوظيفتها بكفاءة وفاعلية، وهذه الوحدات هي كالتالي (الحسينة، ٢٠١٨):

- **وحــدة إدارة النظام:** وتكون مهمة هــذه الوحدة إدارة النظــام وتحديثه وتحديد الأطر الرئيسية لتشغيل النظام وتفعيلها، مثل: تحديد أنواع الوثائق في النظام وتصنيفها وطريقة فهرستها، وتحديد المستخدِمين للنظام ومَنْحهم الصلاحيات بدرجاتها المختلفة، مثل: اطلاع، إدخال، تعديل، حذف، إضافة، وغيرها.
- **وحدة الفهرسة:** ويُقصَد بالفهرسة إدخال معلومات عن كلِّ وثيقة، مثل: الموضوع والرقم والتاريخ ومصدر الوثيقة وغيرها، وهي كافة العناصر التي يُتوقَّع أن يتمَّ الســؤال والبحث عن الوثيقة بواسطتها.
- **وحدة إدخال المعلومات:** يتمُّ إدخال المعلومات إلى نظام الحِفظ الإلكتروني غالباً من ثلاثة مصــادر: وثائق ورقية يتمُّ تحويلها إلى وثائق إلكترونية عن طريق الماســح الضوئي، وثائق

مُعدَّة على وسـائط إلكترونية في الأسـاس، مثـل: الوثائق المعَدَّة بواسـطة برامج معالجة الكلـمات، وبرامج الجداول الإلكترونية، وبرامج قواعد البيانـات، ووثائق واردة إلكترونياً، مثل: الفاكسات الإلكترونية والبريد الإلكتروني.

- **وحـدة القراءة الآليـة (OCR):** عند عَمَل المسـح الضوئي للوثائق؛ فإن الحاسـب الآلي يتعامـل مع الوثيقة على أنها صورة وليسـت نصاً مكتوباً؛ مـما يجعل عمليات البحث عن الوثائق بالنص غير ممكن؛ لذا فإن هنالك مرحلةً تاليةً للمسـح الضوئي؛ هي القراءة الآلية، والتـي تعني: تحويل النـص المحفوظ كصورة إلى وثيقة محفوظة كنـص. ولكي تتمَّ عملية القـراءة الآلية لا بـد أن يحتوي نظام الحِفظ الإلكتروني على محرك قراءة آلية. هذا ويجب أن تتمكَّـن وحدة القـراءة الآلية من التقاط المعلومات المدخلـة للوثائق أياً كان نوعها؛ إذ تُوجَـد ثلاثـة أنواع من الوثائـق المُدخَلة: الوثائـق المنظمة: وهي الوثائـق ذات التصميم الثابـت، مثل: النـماذج، وتنتمي الوثائـق الحكومية غالبـاً إلى هذه الفئـة، ويتم إدخالها مبـاشرةً في النظام ومعالجتها. الوثائق شِـبه المنظمة: وهي غالبـاً الوثائق ذات التعاملات التجاريـة مثل: الفواتير، ويتم إدخال معلوماتها في النظـام بعد إجراء التدقيق اللازم عليها. الوثائـق غير المنظمة: وتشـكِّل ما نسـبته ٨٠٪ من الوثائق، وهي الوثائـق المرتبطة بإنجاز العمل، مثل: المستندات القانونية، والموارد البشرية. وتحتاج إلى الفهرسة والتصنيف بشكلٍ صحيح؛ لضمان المدخلات الصحيحة وبالتالي تسهيل عملية إيجادها (Withanage, 2013).
- **وحدة ضبط الجودة:** بعد عمل المسـح الضوئي للوثائق؛ يجب التأكُّد من سـهولة قراءتها واسترجاعها كنسخة على شاشات الحاسب أو على وسيطٍ ورقي.
- **وحدة الاسترجاع:** ومهمة هذه الوحدة القيامُ بعمليات البحث عن الوثائق حسب معايير مُحدَّدة تمَّ إدراجها عن طريق الفهرسـة، ومن ثم تصفحها بواسـطة متصفح على شاشـة الحاسـب الآلي، أو إجراء عمليات التعديل والحذف والإضافة عليها أو طباعتها أو إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني إلى مستفيد آخر.

التمارين والحالات التطبيقية

أسئلة للمناقشة:

١- التحوُّل الإلكتروني سـمة العصر الحـالي؛ لذا تبنَّت معظم الحكومـات مفهوم الحكومة الإلكترونية، ووَضَعت أهدافاً إستراتيجيةً؛ من أجل هذا التحوُّل. اذكر أهمَّ تلك الأهداف، وكيف يمكِن تحقيقها من وجهة نظرك؟

٢- تتنوَّع المجالات التي تعمل الحكومة من خلالها؛ للوصول إلى كَسْـب رضا المستفيدين من خدماتها، وتوَزَّعت تلك المجالات في أربعة محاور رئيسية. وَضِّح مجال عمل الحكومة مع المواطنين، مع إعطاء أمثلة لبعض التطبيقات التي أوجدتها الحكومة؛ من أجل تحقيقها.

٣- تتطلَّـب عملية التحوُّل الإلكـتروني في إدارة الوثائق عدداً مـن المتطلبات؛ فما المقصود بالمتطلبات البشرية؟ وما هي الإجراءات التي تعمل على تحقيق تلك المتطلبات؟

٤- هنـاك خمس مراحل تمـرُّ بها عملية التحوُّل على مسـتوى المنظمات بشـكلٍ عام تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتقييم والمتابعة. من وجهة نظرك هل هذه المراحل ضرورية لكافة أنواع مشاريع التحول؟

٥- عند القيام باختيار أحد نظم إدارة الوثائق الإلكترونية؛ من المهمِّ مراعاة توفر تقنية OCR؛ فـماذا تعرف عن تلك التقنية؟ وما هي المزايا التي يمكِن تحقيقها من توفر تلك التقنية في أيِّ نظام؟

٦- تتعـرَّض المعلومات داخل أيِّ منظمة للكثير من التهديدات؛ لذا لجـأت الكثيرُ من تلك المنظمات إلى وَضْع عددٍ من الإجراءات والسياسات لحماية تلك المعلومات. اذكر بعض تلك الإجراءات التي تتمُّ لحماية المعلومات وخاصة السِّرية منها.

٧- هناك عِدَّة أنواع من أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية؛ فبعضها بسـيطٌ ومُحدَّد؛ إذ يقوم بمهمةٍ واحدة صُمِّم من أجلها؛ في حين أن هناك نظماً متكاملةً لها عِدة مواصفات وتقوم بعِدَّة مهام؛ تحَدَّث عن تلك النظم المتكاملة وأعطي أمثلةً واقعيةً عنها.

٨- تواجه المنظمات الكثيرَ من التحَدِّيات التي تواجه عملية التحوُّل للأرشفة الإلكترونية. اذكر بعضاً من تلك التحَدِّيات، وناقش كيف يمكِن للمنظمات التغلُّب عليها وتحويلها إلى مزايا تنافسية.

حالة تطبيقية

يعمل «عبد الله» مديراً في إدارة الموارد البشرية في إحدى المنظمات، ويستخدم في عمله نظامَ الموارد البشرية الذي يتمتع بجودة عالية في تلبية احتياجات العمل، ضِمن بيئةٍ تحفظ أمن وسلامة المعلومات التي تحتويها؛ إذ تعتمدُ المنظمة سياسةً صارمةً بخصوص الضوابط الأمنية والتقنية اللازمة لأمن المعلومات.

تلقَّى «عبد الله» بريداً إلكترونياً من مُتقدِّم لإحدى الوظائف الشاغرة في المنظمة، والتي تم الإعلان عنها قريباً. ورغم أن التقديم يجبُ أن يتمَّ مباشرةً من الموقع؛ فإنَّ «عبد الله» أراد مساعدة المتقدِّم وإبلاغه بذلك. وفي أثناء فتحه للرسالة لاحظ ملف Excel؛ مما أثار استغرابه، فعادةً ما يُرفِق المتقدمون للوظائف ملفات PDF للتزويد بمؤهلاتهم وخبراتهم. تملَّكه الفضول لمعرفة محتوى هذا الملف، وما إن قام بالنقر عليه؛ حتى فتح وظهرت إشعارات غريبة، تبعها رسائل من برنامج الحماية من الفيروسات بتعرُّض الجهاز لفيروس.

اكتشف «عبد الله» فداحة الأمر الذي ارتكبه، وعرف بناءً على الرسائل التوعوية التي كانت تزوِّده بها إدارة تقنية المعلومات؛ أنه تعرَّض لاختراق ببريد اصطياد (Spear Phishing)، وأنَّ المهاجم قد قصده بالذات، وهو يعرف منصبه ومجال عمله، وصاغ رسالته بناءً على ذلك. وسرعان ما قام بإبلاغ المسؤولين في إدارة تقنية المعلومات الذين اكتشفوا وبصعوبة أن الملف عبارة عن برنامج للتحكُّم بجهاز الحاسب الآلي عن بُعْد؛ بهدف سرقة المعلومات الموجودة في النظام.

ولحُسْن الحظ لم تسبِّب الحادثة أيَّ أضرار؛ بل على العكس أُستخدِمَت الحالة كنموذج لتوعية الأفراد العاملين في المنظمة على الانتباه في أثناء التعامل مع البريد الإلكتروني.

أسئلة للمناقشة:

١- ما المسبِّب الرئيسي في هذا الهجوم؟

٢- لو كنتَ مكان «عبد الله»؛ هل كنتَ ستقوم بفتح الملف؟

٣- هل يمكِن القول بأنَّ أنظمة كشف المتسللين على النظام لم تكن مناسبة؟

٤- تذكَّر حالةً مشابهةً مرَّت معك، أو سمعت بها؛ قارنها مع حالة «عبد الله»؛ من حيث الأسباب والنتائج؟

الباب الرابع

التقنيات المكتبية

تُعَدُّ الأعمال المكتبية مــن الأعمال ذات الطابع الرُّوتيني التي تتميَّز بضرورة إنجازها في أوقاتٍ مُحدَّدة وبشكلٍ مُتكرِّر؛ الأمر الذي يتطلَّب ابتكار أدوات وأساليب تساعد على أدائها بشــكلٍ أكثر فعالية من الطرق التقليدية المتبعة. ومع تســارع التطوُّرات التقنية الحاصلة؛ توفــرت الكثيرُ من الفرص والبدائل التي ســهَّلت أداء مهامّ كانت تعتمدُ لوقت طويل على الجهــد البشري في أدائها. وأصبح أداءُ أيِّ عمل مكتبي ســهلاً؛ مما قلَّص الحاجة إلى العمل اليدوي والحاجة إلى اســتخدام القوى البدنية في أدائه، كــما أصبح من الممكِن التعامل مع المعلومات ومعالجتها بشكلٍ أكثر دقة وكفاءة.

وفي أواخر القرن العشرين؛ أحدث الحاســبُ الآلي تطوراً غير عادي في طرق أداء العمل، وبدأت المنظمات في تبَنِّي اســتخدام التقنية الجديدة التي شــكَّل الحاسب الآلي وملحقاته محورها الأساسي؛ إضافةً إلى أجهزة مكتبية أخرى واكبت التطوُّر، مثل: أجهزة الهاتف وآلات التصوير وأجهزة الحِفظ الورقي وغيرها، التي ســاعدت وبشــكلٍ فعَّال في إحداث تطورات ملموسة على طريقة أداء الأفراد لمهامِّهم بسرعة وسهولة وأكثر دقة.

أمَّا اليوم؛ فقد تجاوزت التقنية حدودَ ذلك بكثير، وتضاءل دورُ الأجهزة المكتبية الأخرى - على الرغم من أهميتها - مقارنةً بجهاز الحاســب الآلي، الذي ارتبط بشــبكة الإنترنت مدعوماً بتطوُّر ملموس للأنظمة والبرمجيات؛ ليصبح عنصراً فعَّالاً في إدارة مصادر المعلومات في المنظمة؛ بالإضافة إلى دوره المهم في إنشاء شبكة اتصالات فعَّالة بين جميع إدارات وأقسام المنظمة من جهة، وبينها وبين العملاء الخارجيين من مســتفيدين وموردِّين وأصحاب مصالح وغيرهم من جهةٍ أخرى. وأضحَت تقنية المعلومات والاتصالات العصبَ الأســاسيَّ لتقنية المكاتب وعنصراً مهماً في المنظمة، ومساعداً فعَّالاً للإدارة في عملية اتخاذ القرار؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتحَدَّد بناءً عليه المستوى التنافسي للمنظمة (Pfano and Beharry, 2016).

ومع انتشار اســتخدامِ الأنظمة المتكاملة في إنجاز العمل؛ أصبحت التقنية أكثرَ تعقيداً؛ مما أدَّى إلى إحداث تغيُّرات جذرية في طريقة عمل المكاتب؛ بهدف إجراء تحســينات على طريقــة أداء العمل، وتحقيق نتائج أفضل في كافة المجــالات. وأدَّى تطوُّر التقنية المكتبية المُســتَخدَمة إلى القيام بالأعمال المكتبية بشــكلٍ أكثر كفاءةً وبطريقة تنافسية على مستوى الأفراد، وتحول مكان العمل إلى بيئة حديثة تمثل فيها التقنية ركيزةً من ركائزها الأساســية؛

مما دعا المنظمات وبشــكلٍ متزايد إلى تبَنِّي اســتخدام الأنظمة المختلفة على مِنصَّات عمل متنوعة، وتمَّ اســتخدامُ المواقع الإلكترونية للمنظمة، وتطبيقات الهاتف الجوال، ووســائل التواصــل الاجتماعــي في أداء المهام؛ مما أثــر إيجاباً على تفعيل عمليــات التواصل وتبادل المعلومات، وأدَّى إلى توفير مزيدٍ من المرونة على أساليب العمل، وأصبح الأفرادُ في المنظمة قادرين على أداء عملهم في أيِّ وقت وأي مكان. كما أتاح الكثيرَ من الفرص لتحسين خدمة العملاء والاســتفادة من وقت الأفراد في تقديم خدمات أكثر جودة، والتفاعل المســتمر مع العملاء، وتلبية احتياجاتهم ومعالجة استفساراتهم وملاحظاتهم على مدار اليوم.

وفي الوقت الحالي؛ تشــهد المنظمات موجةً جديدةً من التقنية يقودها الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في أتمتة المكتب؛ مما ســيُحْدِث تغيُّرات جذرية في طريقة أداء العمل في المنظمات؛ إذ يفتــح الذكاءُ الاصطناعي آفاق عملٍ متطوِّرة؛ من خلال اســتخدام مجموعةٍ من التقنيات القادرة على الاستفادة من مجموعةٍ ضخمةٍ من البيانات المُدخَلة والتعرُّف على الأنماط المختلفة لتطويــر قدراته واســتخلاص معلومات منهــا تزيدُ من قدرة تفاعل الآلة مــع العالم المحيط، وقدرتها على التعلُّم وإنجاز مهام أكثر تعقيداً؛ ليكون الذكاءُ الاصطناعي مظلةً لتقنيات كثيرة، مثل: الإنسان الآلي، وتعلُّم الآلة، ذكاء الأعمال وغيرها (Andrew et al., 2014).

الفصل الأول

مقدمة في التقنيات المكتبية

أُســتخدِمَت التقنيــات المكتبية على نطاقٍ واســعٍ في كافة المنظمات، وشَــهِدَ العملُ في المكتب تفاعلاتٍ بين العنصر البشري والأدوات والآلات على اختلاف أنواعها، وبشــكلٍ مكَّن من الاستفادة من تطبيق مختلف أنواع العلوم التقنية والمعارف والأدوات التي تمَّ التوصُّل إليها في مجالات عِدة؛ لتحقيق أهدافٍ معينة تُســهِم في تقديم قيمة مضافة للأنشطة التي تمارسها المنظمة.

مفهوم التقنية المكتبية:

أوْرَدت بعــض القواميس والأدبيات المتخصِّصة عِدَّة تعريفات للتقنية تتفق على مفهوم أساسي، وهو استخدام الوسائل؛ لتساعد الإنسان على أداء أعماله؛ إذ عرَّف قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary, 2019) التقنية الحديثة بأنها: «اســتخدامُ أكثر الأســاليب والآلات حداثةً»، أو هي «تطبيق المعرفة العلمية لأغراض عملية (Oteng and Seidu,2016: 3)»، ويتفق هــذا المفهوم مــع (James (2013, 87 الذي عرَّف التقنية بأنهــا «التطبيق المنظَّم للمعرفة العلمية؛ بهدف تحقيق نتائج عملية». ويمكِن تعريفها بأنها «علمٌ تطبيقي، وهي مزيــجٌ من الطرق العلمية والوســائل تمثِّــل أحدث ما توصل إليه من اختراعات تُســتخدَم لتحقيق أهداف مُحدَّدة، أو حل المشــكلات العملية. (Alruwayyeh, 2018: 1)»؛ في حين عرَّفها الصيد (٢٠١٤: ٢٢)؛ بأنها «مختلف أنواع الوســائل التي تُستخدَم لإنتاج المستلزمات الضرورية لراحة الإنسان واستمرارية وجوده».

وتزامن مع اســتخدام التقنيات في مجال الأعــمال ظهورُ عددٍ من المفاهيم المتعَلِّقة بها؛ فقــد تمَّ اســتخدامُ مصطلح الأتمتــة Automation؛ للدلالة على «عملية اســتبدال العمل الإنســاني بالعمل المُنجَز بواســطة الآلات أو الأنظمة المُصمَّمة لإنجاز مجموعةٍ مُحدَّدة من المهام بشكلٍ آلي وبسرعة». (Oteng and Seidu, 2016: 2)، كما برَز مصطلح أتمتة المكاتب؛ للدلالة على «تطبيق الحاســب الآلي وتقنية الاتصال؛ لتســهيل شــؤون المكتب في المنظمة والتأكيد على الكفاءة» (Yaghoubi and Sargzi, 2014: 369).

ويمكِــن القولُ بأن التقنية المكتبية؛ هي كلُّ ما يســتخدمه الأفرادُ في المنظمة من أجهزة وأدوات وأنظمــة في أداء المهــامِّ الموكلة إليهــم؛ لتحقيق أهداف مُحدَّدة، وتختلف نســبة مســاهمة التقنية في أداء العمل؛ لتصــل إلى ١٠٠٪ في بعض المهام؛ ليقتصر دور الأفراد فيها على الإشراف والرقابة على التقنية في أثناء أدائها للعمل.

أهمية استخدام التقنيات للعمل المكتبي:

يُعَدُّ استخدام التقنية في العمل المكتبي أمراً حيوياً في المنظمة؛ فلا يمكِن تخيُّل إنجاز أيٍّ عمل في الوقت الحالي دون اســتخدام نوعٍ من أنواع التقنية. وبما أنَّ العمل المكتبي يرتكز أساساً على التعامل مع المعلومات؛ فقد سَعَت المنظمات وبشكلٍ متواصلٍ إلى توفير التقنية المكتبية المناســبة؛ لتســهيل تنفيذ كافة الإجــراءات الإدارية عن طريق الاســتخدام المنظم للحاســب الآلي وأنظمــة الاتصالات والمعلومات، أو أيِّ تقنية جديدة يمكِن الاســتفادة منها في إنجــاز العمل المكتبي؛ بهدف تحقيق منافع متعددة للمنظمة؛ منها منافع مباشرة يمكِن قياســها وتلمُّس أثرها على الوقت القصير، مثل: زيادة الإنتاجية، توفير الوقت، توفير الجهد، زيادة الأرباح. وأخرى غير مباشرة؛ وهي المنافع المتحققة وغير القابلة للقياس؛ لكنها تُسهِم في إثراء المنظمة على المدى الطويل، مثل: سُــمعة المنظمة، رضا العملاء، الإبداع والابتكار في العمليات والخدمات والمنتجات، وغيرها (Yaghoubi and Sargzi, 2014). وتتضح أهمية استخدام التقنيات المكتبية في عِدَّة جوانب، منها:

المساهمة في زيادة الإنتاجية:

تهدف المنظمات إلى الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية؛ لتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تصميم واعتماد إجراءات تضمَن انسيابية العمل. وهذا يتطلَّب وجود نظــام معلوماتي يعمل على ضبط تدفق البيانات والمعلومات بين أجزاء المنظمة والمتعاملين معها يســاعدها على تحسين الإنتاجية إلى حَدِّها الأقصى. كما تشكِّل التقنية المكتبية عاملاً مهماً يُســهِم في تخفيض التكاليف عبر ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية اللازمة لأداء العمل؛ وبالتالي تحقيق الزيادة في الإنتاجية.

فمِن خلال اســتخدام التقنية المكتبية؛ أمكَن التقليلُ من الحاجة إلى العنصر البشري مع ضــمان زيادة إنتاجيتهم؛ فقد أســهم دَمْج التقنية بكافة العمليات والإجراءات في تبســيط

إجراءات العمــل لإنجاز المهام؛ وبالتالي تقليل الجهد البشري الــذي يتطلَّبه العمل، وأصبح أداءُ أعمال كانت تُعَدُّ فيما مضى أعمالاً شاقة؛ أكثرَ سهولةً. مع ضمان السرعة في أداء العمل مقارنــةً بالعمــل اليدوي؛ فالأجهزة مبرمجــةٌ على تكرار أداءِ العملية بــدون فترات توقف، وبسرعــة تفوق سرعة الإنســان العادي، وبمســتويات دِقة عاليــة في أداء العمل، قلَّلت من ارتــكاب الأخطاء ووَفَّرت إمكانية إنجاز العمل بشــكلٍ صحيحٍ مــن المرة الأولى. ومن جهةٍ أخرى؛ مكَّنَت التقنية المكتبية من تحقيق وفورات كبيرة في اســتخدام الموارد اللازمة لإنجاز العمل، وإتاحة الفرص لاســتخدام بدائل أقل تكلفةً؛ فمثلاً: لم يَعُد من الضروري اســتخدام البريد الورقي في المراســلات الرســمية؛ لوجود إمكانيات أقل تكلفةً، مثل البريد الإلكتروني، كــما وفَّر الاتصــالُ المرئي على الأفراد السَّــفر لحضور اجتماعاتهــم، أو الإشراف على العمل (Charles, 2015 ؛Pfano and Beharry, 2016).

تحقيق المرونة في العمل:

أضافت التقنيةُ مستوياتٍ عاليةً من المرونة في أساليب العمل، بما وَفَّرته من خيارات تقنية تمكِّن من أداء العمل في أيِّ وقتٍ وأيِّ مكان؛ إذ مَكَّنَت الأفراد من أداء العمل بشكلٍ متنقل خارج مكاتبهم، وكذلك خارج وقت الدوام الرسمي؛ مما أسهم في التغلُّب على الحواجز التي يفرضهــا العمل بين جدران المكتب؛ فكلُّ ما يحتاج إليه الأفراد لأداء مهامهم هو اســتخدام نظــام العمل الخاص بالمنظمة المرتبط بشــبكة الإنترنت. كما مَكَّنت هذه التســهيلات من استفادة المنظمات من خبرات الأفراد ذوي المهارات العالية من خارج المنظمة؛ للقيام بمهام مُحدَّدة عن بُعْد دون الحاجة إلى استقطابهم كأفراد فيها، وبما يُلبِّي احتياجات العمل؛ وذلك نظير مكافآت تعاون محدودة؛ وبالتالي توفير تكلفة توظيف الخبراء والاستشاريين.

ونتيجــةً للتســارع في التطوُّرات التقنيــة؛ ظهرت عِدَّة مِنصات تمكِّن مــن أداء العمل في أيِّ زمان ومكان؛ وذلك باســتخدام أدوات وتطبيقات متعددة؛ ســهَّلت عملية الاتصال دون الاعتماد على شــبكة العمل بسرعة واعتمادية عالية، عن طريق اســتخدام الأنظمة المتصلة بشــبكة الإنترنت، أو الموقع الخاص بالمنظمة أو الحســابات الرســمية الخاصة بها، وتفعيل تطبيقات الهاتف الجوال في عملية التســويق والتواصل مع العملاء بشــكلٍ أكثر كفاءة. كما

ظهرت خيارات متعددة من الأجهزة التي يمكِن اســتخدامها في أداء العمل، مثل: الحاســب المحمول، والأجهزة اللوحية والهاتف الجوال، والتي أتاحت للأفراد العمل باستخدام أيِّ جهازٍ متوفرٍ لديهم ومتصل بشبكة الإنترنت، دون الحاجة إلى الارتباط بالجهاز الموجود في المكتب.

كلُّ هــذه الخيارات ســاعدت الأفــراد العاملــين في المنظمة على ســهولة التواصل فيما بينهم بمســتويات مرونة عالية مكَّنتهم من التفاعل مع التقنية واســتخدام أدواتها؛ لتعزيز العمــل المشــترك، وتبادل المعلومات، وتقبُّــل التغيُّرات لتلبية احتياجــات العمل؛ مما دَعَم مشــاركة الأفــراد العاملين عن بُعْد وزيــادة فعاليتهم مع الفريق، بغــضِّ النظر عن أماكن وأوقــات العمل، وبطريقة مكَّنَتهم من معالجة المشــكلات المتعلقة بالعمل، والتواصل مع المشرفين بســهولة؛ فمع اســتخدام الأنظمة، أصبح من السهل على المشرفين معرفة تفاصيل العمــل على المِنصَّات المختلفة، والاطلاع على تقاريــر الإنجاز اللازمة بما يضمَن لهم المعرفة المباشرة والمســتمرة للمشــكلات والمعوِّقات التي تعــترض أداء العمــل ومعالجتها مباشرةً (Alruwayyeh, 2018؛ O'Neill, 2013؛ (D'Agostino, 2015) Delaney and).

المساعدة في اتخاذ القرارات:

تمثــل التقنيــة أهميةً كبرى بالنســبة للإدارة العليــا في المنظمة؛ تتمثــل في توفير نظام معلوماتي فعَّال، واستخدام أنظمة مُتخصِّصة تدعمُ اتخاذ القرارات؛ فعلى الصعيد الخارجي، مكَّنــت التقنيــة الإدارة العليا من الاطلاع بشــكلٍ دائمٍ على مُجْريــات الأمور والتغيُّرات في البيئة المحيطة بها، وتوقع نشاطات المنظمات المنافسة واتجاهاتهم وتحديد درجة المنافسة؛ وبالتالي مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة؛ تضمَن لها الحفاظ على مركز تنافسي مُتقــدِّم، كما تمكِّنهم من الاطلاع على كلِّ ما يتعلق بالعمــلاء والتعرُّف على احتياجاتهم بما يمكِّنهــم من اتخــاذ القرارات اللازمة لتلبيــة تلك الاحتياجات، والعمل على كَسْــب ولائهم للمنظمة. أمَّا على الصعيد الداخلي للمنظمة؛ فإن استخدام الأفراد للأنظمة المختلفة خلال أدائهم للعمل قد ضَمِنَ تدفق المعلومات وبشكلٍ انسيابي عبر كافة الأقسام الإدارية المشكِّلة لهيكلهــا التنظيمــي، وبما يُلبِّي احتياجــات العمل؛ الأمر الذي أســهم في دَعْم عملية اتخاذ القرارات للإدارة العليا وأمدَّها بالمعلومات اللازمة (Asil and Naralan, 2016).

وبالتالي؛ يمكِن القول بأنَّ التقنية قد دَعمَت الإدارة العليا في عملية صُنْع القرار بالسرعة والدقة اللازمتين؛ نظراً لما توفره من الاســتخدام الأمثل للمعلومات الداخلية والخارجية، مع أخــذ كافة المتغيِّرات البيئية والتنظيمية بعين الاعتبار؛ لدعم عملية اتخاذ القرار الأفضل بين البدائل المختلفة (Hakkak and Ghodsi, 2014).

ظهور بيئة العمل الرقمية:

لم تَعُــد التقنية هي ما يُســتخدَم من أجهزة وبرامج وتطبيقــات لمكان العمل فقط؛ بل أحدثت تغيُّرات ملموســة في بيئة العمل التقليدية، وظهر ما يُســمَّى ببيئة العمل الرقمية، اتســمت بإجراء تغيُّرات على مستوى البيئة المادية المناســبة للعمل؛ فالمرونة التي أتاحتها التقنيــة في أســاليب وأنماط الحركة في المكتب؛ أســهمت في ضرورة إعــادة تصميم المكتب بما يتناســب مع التغيُّرات، مثل: المســاحات المخصَّصة، والظروف المادية المناسبة من أثاث وإضــاءة تكييف وغيرها؛ بما يُلبِّي احتياجات وتوقعــات الأفراد العاملين فيه، والحفاظ على مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

ولم يكن التغييرُ على مســتوى ظروف العمل المادية فقط؛ بل أســهمت التقنية وبشكلٍ ملحــوظٍ في إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية وفي طريقة تصرُّف الأفراد وعملهم، وبرزت قِيمٌ تنظيمية جديدة، مثل: التشارك في المعلومات والمبادرة في نَشْر المعرفة أسهمت في إقامة نظام معرفة متكامل يساعدُ على تحقيق أهداف المنظمة، ويساعد على حلِّ المشكلات التي قد تعترض ســبيل ذلك؛ بالإضافة إلى إعطاء أهميــةٍ لقيمة الاتصال الفعَّال؛ إذ يعمل الأفراد وبشــكلٍ مستمرٍّ على توزيع وتبادل المعلومات والمســاهمة في إنشاء المحتوى؛ للوصول إلى معلومات صحيحة تســاعد على أداء العمــل، وتفعيل قيمة التواصل بــين الأفراد في مكان العمل؛ مما أسهم في تحقيق التكامل الفعَّال بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ورفع من مستوى توقعات الإدارة من قدرة الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكار، وتحفيزهم وتشــجيعهم على ذلك؛ إذ تُحفِّز بعض المنظمات أفرادهــا على ابتكار طرقٍ جديدةٍ لتقديم الخدمــات عبر الإنترنت، أو اســتخدام التقنية في أداء مهامهم؛ مما يخفض الشــعور بالملل والرتابة (Bunchnanan et al., 2016).

تحسين الاتصال الإداري:

شــكَّلت التقنية أداةَ اتصالٍ فعَّالة بين الأفراد والعملاء والمورِّدين؛ من خلال الاســتفادة مــن أحدث ما توصَّلت إليه تقنية الاتصالات في دَعْم العمل المكتبي، وأســهمت في تحقيق انســيابية تدفق المعلومات ومشــاركتها مع الإدارات والأقسام الأخرى على كافة المستويات الإداريــة في المنظمــة لتلبية احتياجات العمــل وفق الصلاحيات المعتمــدة؛ بما يحقق رفع الكفاءة في العمل مع الحِفاظ على أمن وســلامة المعلومات. ومن جهةٍ أخرى؛ ســاعدت في بناء علاقات قوية مع العملاء، بما أتاحته من مجالات مبتكرة في أســاليب الإعلان والتسويق لخدمات المنظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل النصية أو التطبيقات المُستَخدَمة في الأجهــزة الهاتفيــة الذكية. كما مكَّنت من فتح مجالات عمــل جديدة وتقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة؛ وخاصةً في حالِ امتداد أعمال المنظمة في منطقة جغرافية واســعة على المستويين المحلي والدولي.

التقليل من الإجراءات غير النظامية أو التزوير:

لقــد ضبطت التقنية إجــراءات أداءِ المهــامّ المختلفة، ووَضَعَت معايــير لأدائها، ويمكن ببرمجيات وأنظمة مُحدَّدة متعلقة بنظام الصلاحيات على ســبيل المثال مراقبةُ طريقة أداء العمــل، وضبط الأداء المخالــف؛ وبالتالي يتمُّ الحدُّ من التجــاوزات ومَنْع الاحتيال وحالات التزوير، وغيرها من الأنشطة غير القانونية.

تحَدِّيات الاستفادة من التقنية:

تعتمدُ درجة الاستفادة من التقنية على عوامل عِدَّة ترتبط بحجم المنظمة، والموارد المادية والبشرية المتوفرة، ودَعْم الإدارة لاستخدام التقنية وغيرها. فعلى الرغم من كلِّ الفوائد التي تحققها المنظمة من اســتخدام التقنية؛ فإنها تواجه عِدَّة تحَدِّيات لا بد من الاســتعداد لها ومعرفة كيفية التعامل معها ومعالجتها؛ لتقليص أثرها السَّــلبي ما أمكن. (البلقاسي، ٢٠١٧؛ الســامرائي والزعبــي: ٢٠١٥؛ Alruwayyeh, 2018؛ Delaney and D'Agostino,2015). وتُعَــدُّ التكلفة العالية لاقتناء التقنيــة من أبرز هذه التحَدِّيات؛ إذ لا تقتصر هذه التكاليف على تكاليف الاقتناء فقط؛ بل تُضاف إليها تكاليف عِدَّة، مثل: تكاليف صيانتها لضمان بقائها

تعمل بشــكلٍ مستمرٍّ وبكفاءة عالية، وكذلك تكاليفُ تشغيلها وتأمين مستلزماتها، إضافةً إلى تكاليــف الموارد البشريــة المؤهلة والمتخصِّصة في التعامل مع التقنيــة. وما يتطلَّبه ذلك من ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة للاستفادة من التقنية؛ فلا يمكِن التمتُّع بمزاياها إلا في حال توفُّــر الإمكانيات المادية والبشرية المناســبة؛ ولكن هــذا لا ينطبق على المنظمات في المناطق التي تعاني من عدم توفُّر البنية التحتية المناســبة؛ إذ لا تتوفَّر خدمة الإنترنت ذات السرعات العاليــة، أو لا يُوجَــد ثبات في الطاقة الكهربائية. كما تعاني من قِلة الموارد المادية أو البشرية المؤهلة، كلُّ ذلك يجعل من الصَّعب الاســتفادة المثلى من التقنية، وعدم توفُّر البنية التحتية المناسبة يتسبَّب في تعطيل وشلل الأعمال والخدمات (Dosunmu et al., 2017). كما يجبُ احتساب تكاليف تحديث التقنية؛ إذ إنه على المسؤولين التعامل مع مشكلة التقادم السَّريعة للتقنية وتحمُّل تكاليف استبدال التقنية الحالية بما يستجدُّ من تطورات تقنية جديدة.

ولا تنحصر تحَدِّيات الاســتفادة من التقنية على مشــكلةِ اقتنائها؛ بل يجب اتخاذ كافة الوسائل والأساليب التي تضمَن أمن وسلامة المعلومات، وخاصةً فيما يتعلق بمراقبة استخدام التقنيــة وتأمين الحمايــة والخصوصية للمعلومات؛ إذ يمكِن بســهولة أن يقوم المســتخدِم بحِفظ كافة المعلومات الخاصة بالعمل على جهازه الشخصي، واستخدامها لأغراضه الخاصة. (Ubene et al., 2018).

إنَّ تحصيل منافع التقنية وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، لا يرتبط فقط بمســتوى التقنيــة المتوفــرة في المكتــب؛ بل يتطلَّــب توفُّر المســتوى المهاري المطلوب لاســتخدامها لــدى الأفراد؛ فالتغيُّر في طرق وأســاليب أداء العمل المكتبي؛ فــرض ضرورةَ امتلاك الأفراد المســتخدمين لها المعرفةَ النظرية والعملية بكلِّ نوعٍ من أنــواع التقنية بدرجةٍ تمكِّنهم من الاســتخدام الأمثل، ووضع الأفراد الذين تعوَّدوا على أداء العمل بطريقة تقليدية أمام تحَدٍّ لمواكبة هذه التغيُّرات.

ويُعَدُّ العنصرُ البشري عاملاً مهماً للاســتفادة من التقنية وتحقيق الأهداف من اقتنائها؛ إذ تُشــكِّل مقاومة التغيير تحَدِّياً أمام المسؤولين؛ فالتحوُّل من المكتب التقليدي إلى المكتب الحديث يُعَدُّ مرحلةً مهمةً للأفراد المســتخدمين لها؛ إذ غيَّرت التقنية من المهارات المطلوبة لأداء العمــل؛ مما شــكَّل تحَدِّياً للأفراد ذوي المهارات اليدوية؛ مــن خلال مطالبتهم بإتقان

مهارات فنية تتلاءم مع التقنية الجديدة المُســتَخدَمة. وبرزت أشــكالٌ من مظاهر مقاومة التغيير والصِّراع؛ للوصول إلى تقبُّل الأفراد لها، تبعاً لخصائص الأفراد كالعمر والجنس وغيرها، ومســتوى المهارات والمعارف والقــدرات التي يمتلكونها لاســتخدام التقنية، ودرجة الوعي بالمنافع المتحققة منها. وهناك عِدَّة عوامل تســاعد على ظهور مقاومة التغيير في المنظمة؛ منها عوامل تنظيمية، مثل: حجم المنظمة، دَعْم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، سياســات المنظمة، وكذلك مستوى توفُّر الموارد المادية والبشرية اللازمة لاقتناء وتشغيل التقنية، مثل: الميزانية، والأفراد المؤهلين للتعامل معها. وقد تكون مقاومة التغيير بسبب خصائص التقنية الجديدة، مثل: جودة التقنية، ودرجة التعقيد في استخدامها، وملاءمتها للعمل المكتبي.

إن تبَنِّي التقنية في بيئة العمل وجَعْلها عنصراً أساســياً لإنجاز المهام؛ قد أثر على الأفراد في العمــل، وأدَّى إلى حــدوث تغيُّر في الحَــدِّ الفاصل بين الحياة العملية والشــخصية؛ فمع التغيُّر في محتوى وأساليب وعلاقات العمل كنتيجة لاستخدام التقنية؛ أصبح الأفراد مُجبَرين أو مُخيَّرين يعملون خارج وقت الدوام الرســمي، وبالمقابل أصبحوا يســتعملون حساباتهم الشــخصية وأجهزتهم خلال وقت الدوام؛ مما أدَّى إلى اختلاط الوقت الرســمي مع الوقت الشــخصي الخاص بالأفراد؛ مما ســبَّب تشــتُّت تركيز الأفراد في العمل وخاصةً مع استخدام وســائل التواصل الاجتماعــي والأجهزة الذكية؛ مــما اضطر المنظمات إلى اتخــاذ إجراءات تضبط ممارســات الأفراد عند اســتخدام الإنترنت؛ فقد قام بعضها بحجب بعض المواقع من الاستخدام، مثل: فيسبوك، واليوتيوب، وتويتر وغيرها لوَضْع حَدٍّ للإلهاء الذي تسبِّبه.

بالإضافة إلى أنه ثبُت علمياً وجودُ تأثيرات سلبية على صِحة المستخدِم؛ جرَّاء الاستخدام المتزايد للحاسب الآلي، وظهور ما يُسمَّى بمتلازمة استخدام الحاسب الآلي متمثلةً في: أعراض بصريــة، أعراض الإجهاد، أعراض حساســية الضوء، أعراض عضليــة هيكلية، وأعراض عامة، مثل: التوتر، والإجهــاد العصبي، والأخطاء المتكررة، والتعب العــام؛ نتيجةً لوضعية العمل المتكرِّر لفترات طويلة؛ مما يسبب إجهاداً على عضلات الجسم (بوترا، ٢٠١٨).

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل الأول؛ حَدِّد مدى صِحة أو خطأ العبارات التالية مع ذِكر السبب:

١- دَعمَـت التقنية العمل الجماعي، ومكَّنت أعضاء الفريق من أداء أعمالهم بأيِّ زمان ومكان. ( )

....

٢- لا يخلـو اسـتخدام التقنية من مخاطر؛ وخاصةً في حال عـدم توفُّر البنية التحتية المناسبة. ( )

....

٣- رفعت التقنية من مستوى البطالة، وأسهمت في اختفاء عددٍ من الوظائف التي تعتمد على الجهد العضلي المتكرر. ( )

....

٤- لا يمكِن في أيِّ حالٍ من الأحوال، في أثناء استخدام التقنية، الوقوع في أخطاء العمل. ( )

....

٥- إنَّ التقنية قد طوَّرت أسـاليب الاتصال بين الأفـراد في بيئة العمل؛ ولكنها كذلك تسبَّبت في تشتيت انتباههم. ( )

....

التمرين الثاني:

اذكر في القائمة التالية أهمَّ الآثار الإيجابية والسَّــلبية لاســتخدام التقنية في بيئة العمل من وجهة نظرك.

الآثار الإيجابية	الآثار السلبية

سؤال للنقاش:

- ما هي برأيك أبرز الأسباب التي تدعو الأفراد لمقاومة استخدام التقنية؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

حالة تطبيقية

يعمـل «عبد الله» في قسـم المتابعة التابع لمركز الاتصـالات والمحفوظات، ومن مهامِّه اسـتقبالُ العديـد من الاتصالات من المراجعين الذي يسـتفسرون عـن معاملاتهم وموعد إنجازها؛ ولأن «عبد الله» من الموظفين الحريصين على أداء العمل، وعدم تأجيل أيِّ موضوع لليـوم التالي؛ فإن ذلك كان يتطلَّب منه البقاء في المكتب بعد انتهاء وقت الدوام الرسـمي؛ لإنجاز المهام المطلوبة، باستخدام نظامٍ خاصٍّ بذلك يستخدم شبكة العمل الداخلية.

طبَّقت المنظمة نظاماً متكاملاً للاتصالات الإدارية، وأتاحت للموظفين المسؤولين الوصول له باسـتخدام شبكة الإنترنت؛ وبذلك اسـتطاع رَبْط النظام بهاتفه الجوال، وأصبح بإمكانه مغـادرة المكتب مع زملائه في الوقت المحَدَّد، والقيام بالعمل المتبقي من المنزل في المسـاء. وذلـك رغم اعـتراض عائلته التي أثَّر عليهـا الوضع الجديد؛ نظراً لاعتـذاره عن الكثير من الأنشـطة العائليـة التي مـن المفترض أن يتواجد فيهـا. ومما زاد الأمر تعقيـداً أن مديره قد تعوَّد تكليفه بمهام خارج وقت الدوام بحجة أنها عاجلة وضرورية، وأنه يستطيع أداءها من المنزل.

وفي يـومٍ ما؛ فقـد «عبد الله» جهاز الهاتف النقال، والمشـكلة الكـبرى أنه قام بحِفظ معلومـات الدخول للنظام في هاتفه تسـهيلاً لـه. وربما بإمكان مَنْ يعـثر عليه، وبخبرات بسيطة، الدخول إلى النظام، والاطلاع على المعلومات الموجودة فيه.

أسئلة للمناقشة:

- بعد قراءتك للحالة، هل وقع «عبد الله» بأخطاء؟

☐ نعم ☐ لا

- إذا كانت إجابتك «نعم»؛ فما هي هذه الأخطاء؟ ولماذا؟

- ما هي الإجراءات الوقائية التي تضمن عدم الوقوع في مثل هذه الأخطاء؟

الفصل الثاني
نُظُم تقنية المكاتب

في بدايةِ استخدام التقنية المكتبية الحديثة؛ توجَّهت المنظماتُ نحو تطبيق أتمتة المكاتب للاستفادة من مزاياها في تحقيق السرعة في الأداء ودقة النتائج المطلوب الحصول عليها، وبتطوُّر علوم الحاسب الآلي؛ تطوَّر مفهوم تقنية المكاتب التي تطلَّبت اعتماد نظام يضمَن الآلية والتلقائية في أداء المهامِّ المخصَّص لها؛ لتشكِّل العصب الأساسي للعمل المكتبي، ومن خلال هذه النظم تمَّ تحقيق فوائد اقتناء التقنية؛ فلم تَعُد التقنية مجرد أجهزة مستقلة، ولم يَعُد دورها مقتصراً على حِفظ المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها مستقبلاً؛ بل أصبحت تؤدي أدواراً ووظائف أشمل وصولاً إلى النظم المتكاملة.

فقد أدَّى توسُّع حجم النشاطات في المكتب إلى بروز الحاجة إلى نظامٍ مكتبي متكاملٍ يتولى مسؤولية التعامل مع كمية ضخمة من المعلومات والاتصالات والرسائل الصادرة والواردة؛ هذه الأنظمة هي ما يُسمَّى بنظم تقنية المكاتب، وقد عرَّفتها الأرياني (٢٠١٩: ١٥٠) بأنها «العملية التي تتمُّ بها مكننة العمل في المكاتب أو المنظمات بشكلٍ عام، وجعله تلقائياً لغرض التقليل من العمل اليدوي والسُّرعة في الأداء ودقة النتائج المطلوب الحصول عليها». وأصبحت تقنية المكاتب تستهدف تطبيق جميع الأنظمة الإلكترونية الرسمية وغير الرسمية ذات العلاقة بالاتصالات بين الأفراد داخل وخارج المنظمة؛ لتسمح بانسياب المعلومات بين إداراتها وأقسامها، وبينها وبين محيطها الخارجي، ومن خلال قدرتها الفائقة على تخزين ومعالجة حجمٍ هائلٍ من المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب إلى المستويات الإدارية المختلفة؛ لمساعدتهم على أداء أنشطتهم الوظيفية، ودَعْم اتخاذ قرارات صحيحة وفعَّالة. وبشكلٍ مكَّن من استثمار الموارد المعلوماتية في المنظمة والتحكُّم بها، من خلال رَبْط جميع الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة بوحدة الأمر واتخاذ القرارات؛ لضمان إنجاز المهام والعمليات الإدارية بوقتٍ أسرع وكفاءة أكبر وبعددٍ أقل من القوى البشرية، وسهَّل كذلك من عملية استرجاع البيانات والمعلومات، وتبادلها ومشاركتها ومناقشتها عبر استخدام قنوات الاتصال التي وفرتها الشبكات والاتصالات داخل المنظمة وخارجها. (مسلم، ٢٠١٤؛ الأرياني، ٢٠١٩).

وتمثِّل نظم تقنية المكاتب أداةً رئيسيةً لمساعدة الإدارة العليا في المنظمة على أداء مهامِّها بكفاءة؛ فمن خلال استخدام الأنظمة يمكِن حِفظ جميع المعلومات التي توفِّر المعلومات التي تتعامل بها المنظمة ومعالجتها والاستفادة منها في التخطيط والتنبؤ للمستقبل ضِمن احتمالات مدروسة لجميع أنشطة المنظمة، واقتراح بدائل في حالة وجود خلل في تنفيذ الخطط، وتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف. كما يتيحُ استخدام هذه النظم تقييم أنشطة المنظمة وإجراء عملية الرقابة بتقديم معلومات دقيقة عن كيفية القيام بعملياتها ووظائفها، واكتشاف الثغرات والانحرافات فيها بشكلٍ مبكر. وإصدار مختلف التقارير الدقيقة بأشكالها المتعَدِّدة وفي الوقت المناسب لكلِّ مستوى من المستويات الإدارية ولجميع الوظائف. كما يمكِن إتاحتها للعملاء عند الحاجة، وتمكينهم من استرجاعها بالشكل والوقت والحجم الذي يُلبِّي احتياجاتهم؛ من خلال البث الانتقائي للمعلومات ووفق نظام الصلاحيات المحَدَّد (السامرائي والزعبي، ٢٠١٥).

ولكي تتمَكَّن المنظمة من الاستفادة المثلى من تطبيق الأنظمة التي تساعد على أداء الأنشطة المكتبية؛ من خلال قيامها بإدارة وتنسيق العمل على كافة مستويات ووظائف المنظمة، وتسهيل رَبْط المنظمة مع العالم الخارجي؛ يجب توفير العناصر الأساسية المكوِّنة لهذه النظم على اختلاف مجالاتها ووظائفها، وهي (البلقاسي، ٢٠١٧؛ السامرائي والزعبي، ٢٠١٥):

- **العناصر المادية:** وتشمل توفير البنية التحتية، وهي جميعُ الأجهزة المُستَخدَمة في النظام، مثل: محطة الطاقة، ومحطة حاسب مركزي (خادم)، وحاسب آلي طرفي، ونظام الحماية الكهربائي، ونظام الاتصال، ونظام الشبكة وإتاحتها لجميع المشتركين، ووحدات الإدخال والإخراج والمعالجة والتخزين والاسترجاع.
- **العناصر البرمجية:** هي التعليمات أو الأوامر التي تُستخدَم للحصول على النتائج المطلوبة، مثل: نظم التشغيل، البرمجيات المساندة، التطبيقات الجاهزة، تطبيقات النظام وغيرها.
- **الموارد البشرية:** يتطلَّب النظامُ توفير الخبرات من الموارد البشرية القائمة على استخدام نظم المعلومات، وتشمل جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالنظام، مثل: فنيي النظم، وفريق الدعم الفني، ومستخدمي النظام الذين يجب أن يكون لديهم الوعي والفهم والإدراك الواسع لأهمية تطبيق النظام.

- **توفير كمية كافية من البيانات:** بغرض تلبية احتياجات كافة مستويات المنظمة ووظائفها الإدارية اللازمة لعمل النظام، مع ضرورة ضمان التحديث المستمر والتهيئة والسيطرة على المعلومات المطلوبة ضِمن أسـلوب مَرِن وسهل وشـامل؛ لكي تصبح مُخرَجات هذا النظام قادرةً على تحقيق الأهداف الإدارية المخططة بكفاءة.
- **السياسـات والإجراءات المتَّبعة:** بهدف ضبط جميع الأعمال التي تتمُّ من خلاله، وتحديد المهام والمسـؤوليات؛ بالإضافة إلى تحديد السياسـات والإجـراءات المتبعة لتنظيم عملية الاسـتخدام، وما قد يتطلبه ذلك من إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لتأمين قنوات اتصال مَرِنة وتحقيق سهولة انسياب المعلومات بين المستويات والوظائف الإدارية.

أنواع نظم تقنية المكاتب:

مع تطوُّر التقنية مدعومةً بالحاسـب الآلي وتطبيقاته والشـبكات، وسَعْي المنظمات إلى تطبيـق أتمتة المكاتب عبر اعتماد عمليات تحقُّق التكامل بين تقنية الحاسـب الآلي وتقنية الاتصالات مع العمليات والأنشـطة التي تُؤدَّى في المنظمة (Charles, 2015). وبناءً عليه؛ فقـد تطوَّرت نظم تقنية المكاتب تطوُّراً ملحوظاً مدفوعةً بمبادرات الشركات المبرمجة لهذه النظـم، التي كانت سـبباً مهماً في تحقيق هذا التطوُّر؛ وذلـك لأنهم اعتبروا كافة المنظمات وخاصةً الحكومية منها، مشـترين محتملين لأجهزتهـم وبرمجياتهم ونظمهم المتكاملة التي يقدِّمونهـا. واسـتقطبت شركات كبرى، مثـل: IBM وOracle العديـدَ من مديري جهات القطاع العام والخاص؛ للاستفادة من خبراتهم في تشكيل برمجيات تعمل على دَعْم مُقدِّمي الخدمات، وتلبية اشـتراطات مساندة لها؛ لتقديم أعلى درجات المرونة في أثناء أداء العمل، والتحسـين من جودة تقديم الخدمة. وأسـهمت التقنية المتوفرة وبشـكلٍ فعَّال في تطوير الخدمات المقدَّمة من المنظمة، أو اسـتحداث خدمات، مثل: اسـتخدام المنظمات لوسائل التواصل الاجتماعي كقناة اتصالٍ رسـمية مع عملائها، أو الأنظمة المُسـتَخدَمة على المواقع الإلكترونيـة الخاصـة بالمنظمة. وتمَّ الاعتمادُ على هذه النظم كجـزءٍ لا يتجزأ من الخدمة ذاتها (ماكليندون وآخرون، ٢٠١٥). وهذا الحراك التقني؛ ساعد في ظهور أنواعٍ مختلفة من النظم يمكِن تصنيفها وفقاً للاعتبارات التالية:

النظم من حيث درجة الشمول:

تختلـف درجة شـمول النظام الـذي تتبنَّاه المنظمة بنـاءً على عوامل، منهـا: الحجم، الإمكانيـات الماديـة والبشرية، طبيعـة العمل وغيرهـا، ويمكِن تمييزُ نوعـين من الأنظمة المُسـتَخدَمة في العمل المكتبي، هما: الأنظمة المسـتقلة، والأنظمة المتكاملة (موسى، ٢٠١٦؛ عبوي، ٢٠١٥)؛ إذ تساعد الأنظمة المستقلة (الفرعية) على إنجاز مهمة مُحدَّدة من الأعمال المكتبية؛ تعمل بشـكلٍ مسـتقل، ويمكِن أن تصبح أنظمةً فرعية إذا ما تـمَّ ربطها بالنظام المتكامـل الخاص بالمنظمـة ككل، مثل: نظام معالجة الكلـمات، أو نظام حجز المواعيد أو نظام المعلومات المحاسبية. ويمكن أن تُسهِم الأنظمة المستقلة في تحقيق ما يُسمَّى بالأتمتة الجزئية. ومن هذه الأنظمة:

- **أنظمة حجـز غرف الاجتماعات:** وهي أنظمةٌ تمكِّن الأفراد من اسـتخدام غرف الاجتماع وطلب المصادر التي يحتاجون إليها، مثل: التقنية والموارد البشرية. ويضمن النظام متابعة حجز القاعات، ويمكِن إشـعار الأفراد بالأماكن المتاحة؛ من خلال رَبْطه بالتقويم المشـترك، والرقابة على الوقت؛ إذ عادةً ما يتمُّ الحجز أطول من المدة التي يتطلبها الاجتماع.
- **نظـم إدارة علاقات العمـلاء:** وهي نظمٌ تمكِّن العملاء من الاستفسـار عن المعلومات أو تقديـم الشـكاوى، أو الإطـراء الذي يتمُّ من حـينٍ لآخر. وتتميَّز هـذه النظم بأنها نظم مستقلة، يتمُّ تشغيلها بشكلٍ مستقلٍ من قِبل الإدارات ذات العلاقة في المنظمات باستخدام تقنيـات مختلفة. وتمكِّن هذه النظم من: أتمتـة عِدَّة خدمات مع متابعة المعاملات التي تتعلق بالعملاء، والعمل على توثيق التواصل معهم وتحديد أوقات الاستجابة لهم؛ وبالتالي تحديد المسـؤوليات؛ لضمان توفير مسـتوى عالٍ من رضا العملاء، والمسـاهمة في تقديم ذاكرة مؤسسية توثق جميع المعاملات بين المنظمة والمتعاملين معها.

ومـن هذه الأنظمة نظم إدارة صفوف الانتظار أو إدارة سَـيْر العملاء؛ بهدف تحسـين رضا العملاء وتقديم خدمةٍ بأقل فترة انتظار ممكنة؛ وذلك باسـتخدام حاسب آلي وشاشات خاصـة أو أجهزة عـرض، يتمُّ تحديد خدمـة العميل من قِبل موظفـي الخدمة، ثم يمكِن للنظام أن يُصنِّف مُقدِّم الطلب في أحد صفوف الانتظار العديدة المختلفة. وتعمل شاشات الأرقام على إشعار مُقدِّمي الطلبات المنتظرين بوضعهم في الصفوف التي تمَّ تصنيفهم فيها،

ولضــمان راحة العمــلاء؛ يوفر النظام تقديم الترفيه المرئي أو الإخبــاري في منطقة الانتظار، واســتخدام مِنصات الشاشــات التي تعمــل باللمس عند نقاط الدخول لاســتقبال العملاء والتعريف بهويتهم بدلاً من الموظف؛ بالإضافة إلى نظم التغذية الراجعة التي تقدِّم تغذيةً راجعــةً وفوريــةً ومباشرةً في المواقع الفِعليــة ويُطلَق عليها نظم الاســتجابة للجمهور، عن طريق تصميم اســتبانات تحوي إجابات اختيار من متعــدد، كما تتيح إمكانية التعامل مع الــردود المفتوحــة والملاحظات القصيرة. ويعتمد نجاح هــذه النظم على قدرة النظام على طرح الأســئلة المناسبة البســيطة، كما يعتمدُ على تكليف الموظف المناسب القادر على الرَّد على الاستفسارات والملاحظات الواردة (ماكليندون وآخرون، ٢٠١٥).

- **أنظمة الأمن والسلامة:** مهمتها الحِفاظ على بيئة المكتب خاليةً من الأخطار التي قد تلحق بالأفراد وبيئة المكتب عموماً في أثناء العمل وخارجه. ويشــمل النظام أجهزةً وبرمجيات وأدوات تُســتَخدَم لهذا الغرض، مثل: كاميرات المراقبة، حسَّاسات الحريق، وأنظمة الإنذار وغيرها (boschsecurity, 2019).
- **نظــام البصمة:** هو نظامٌ مهمته ضبط حضور وانــصراف الأفراد في المنظمة، وتكوين قناة اتصــال بين الأفــراد ومشرفيهم، يمكِن من خلاله ضبط التأخير أو الغياب أو الاســتئذان أو الساعات الإضافية، مع إمكانية رَبْطه بنظام الموارد البشرية لإصدار التقارير الدورية واتخاذ الإجــراءات اللازمة حيالها، كما يُمكِن من خلاله التحكُّم بفتــح أو إغلاق البوابات، وربطه بأنظمة الأمن والسلامة في حالِ وجود أيِّ خطر لا سمح الله (Rahman et al., 2017).

بينــما تُشــكِّل الأنظمة المتكاملة (الآليــة) الأداة التي تحقق الأتمتــة الكلية؛ إذ يتحقق توحيــد كافة الأعــمال المنفصلة اللازمة لتشــغيل وتوصيل المعلومات إلى نظامٍ شــاملٍ من الأجهــزة الإلكترونيــة الآليــة. وتتمَثل الأنظمة الفرعيــة لهذا النظام الشــامل في: معدات التصويــر، وأجهزة معالجة النصوص، وأجهزة المؤتمرات عــن بُعْد، وأجهزة توصيل البيانات، وأجهزة الحِفظ المصغَّر؛ مما يعني توفير النظرة الشــاملة للبيئــة المحيطة بالعمل المكتبي؛ لإيجاد أكثر الوســائل فاعليةً في التعامل مع البيانات والمعلومات، كما تقدِّم أنظمةً متقدمةً لحِفظ المعلومات؛ بالإضافة إلى مجموعةٍ من وســائل الاتصــالات. ويَصعُب في هذا النظام الفصل بين معالجة الكلمات والنصــوص والتصوير وحِفظ البيانات والاتصالات؛ مما يحقق مزايا عديدة؛ منها: زيادة السرعة في إنشــاء وتوزيــع الوثائق، انخفاض الوقت اللازم لتدفق

المعلومات، وتخفيض التكاليف على المدى البعيد، وتفعيل التكامل مع الوحدات والإدارات الأخرى؛ وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدَّمة.

النُّظم من حيث التقنية المُستخدَمة:

أثبتت تقنية المعلومات في مجال العمل فعاليةً كبيرةً؛ وهي تشكِّل عدداً من تقنيات الحاسب الآلي التي توفر إمكانيات معالجة وحِفظ المعلومات وتقنيات الاتصال عن بُعْد لنقل المعلومات للمُستخدِمين، وعَرْض المعلومات بجودة عالية؛ من خلال الاتصال المرئي (James, 2013). وتستخدم تقنية المعلومات علومَ الحاسب والتحليل الفني في ترتيب كميةٍ ضخمةٍ من البيانات المرتبطة بكافة مجالات العمل، مستخدمةً الأجهزة والأدوات وكافة الوسائل الحديثة؛ لتيسير الحصول على المعلومات وتبادلها، وإتاحتها بأقل جهدٍ وأيسر السُّبل، كما تتعامل مع كافة أشكال المعلومات وصورها الصوتية والنَّصية والمرئية، باختلاف مراحل تداولها، من: إنتاج وحِفظ ومعالجة واسترجاع وبثٍّ، وتشمل استخدامَ تقنيات التخزين، وشبكات الاتصال السِّلكي واللاسلكي (موسى، ٢٠١٦).

ويظهرُ التداخل الكبيرُ والترابط والتكامل فيما بين الأنظمة المتعلِّقة بتقنية المعلومات، وعادةً ما يتمُّ الرَّبط بين نظم المعلومات ونظم الاتصالات؛ إذ تُعَدُّ تقنية الاتصالات أحدَ أهم روافد تقنية المعلومات، والتي تعتمد على الحاسب الآلي بالدرجة الأولى؛ إذ جمَع النظام الرقمي بينهما وبدأ عهدٌ جديدٌ للمعلومات والاتصالات سُمِّي بتقنية المعلومات والاتصالات (ICT). (ميمون، ٢٠١٣). ويرى فان وارت وآخرون (٢٠١٨) أنَّ مصطلح تقنية المعلومات والاتصالات يُستخدَم في سياقات مختلفة؛ للإشارة إلى نظم المعلومات والاتصالات التي توفر وظائف واسعة، مثل: نظام المعلومات المكتبية، والأدوات التقنية التي يستخدمها الأفراد للتواصل؛ بالإضافة إلى المجال المتطوِّر لتقنيات المعلومات والاتصال ككل.

ويُشَار إلى نظم المعلومات باعتبارها مجموعةً من العناصر البشرية والآلية التي تعمل معاً على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها طبقاً لقواعد وإجراءات مُقنَّنة لأغراض مُحدَّدة؛ بغرض إتاحتها لصانعي القرارات على شكلِ معلومات ملائمة (مسلم، ٢٠١٤)؛ في

حـين تمثِّـل نظم الاتصالات عن بُعْـد مجموعةً من الأجزاء المادية للحاسـب الآلي والبرامج المتوافقة مع بعضها والمرتبة بما يسمَح بتوصيل المعلومات من موقعٍ إلى موقعٍ آخر، أو هي مجموعةٌ من الاتصالات الهاتفية التي تعتمد على اسـتخدام عمليات ومعدات وتسـهيلات وخدمات؛ بغرض نقل البيانات من أجهزة من مكانٍ ما إلى أجهزةٍ أخرى في مكانٍ آخر. وهي تعملُ على نقل البيانات بشـكلٍ متزامنٍ وغير متزامن باسـتخدام وسـائط معينة للاتصال، وتشـمل الوسـائل المتزامنة: الهاتف، والرسـائل السريعة، والاجتماعات عـن بُعْد وغيرها. أمَّا الوسـائل غير المتزامنة؛ فتشـمل: البريـد الإلكتروني، والبريد الصـوتي، والفاكس وغيرها. (جاد الرب، ٢٠١٥).

النظم من حيث الوظيفة الإدارية:

هي النظم التي تسـاعدُ على إنجاز وظيفة من الوظائف الإدارية الخاصة بالمنظمة، عن طريق جَمْع البيانات بها وتخزينها وتحليلها وتوفيرها للإدارة المعنيَّة لمسـاعدتهم على إدارة الأنشـطة المتعلِّقة بها، واتخاذ القرارات المتعلقة بها. ومـن هذه الأنظمة: نظم معلومات التسويق والمبيعات، نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، نظم معلومات المحاسبة والتمويل وغيرها. (النفيعي وإدريس، ٢٠١٩).

النظم من حيث المستوى الإداري:

يمكِن تصنيف النظم بحسـب المستوى الإداري الذي يستخدمها، وتبعاً للوظيفة الإدارية التـي يؤديها في المنظمة؛ إذ يمكِن تمييزُ ثلاثة أنواع من المسـتويات: المسـتوى العملياتي أو التشـغيلي الذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويتضمَّن إدارة عملياتها وإجراءات العمل، ثم المستوى الإداري والذي يشمل الإدارات الوسطى في المنظمة، وفي قمة الهرم يأتي المستوى الإسـتراتيجي والذي يمثل الإدارة العليا المسؤولة عن العمل الإستراتيجي للمنظمة. ومن هذه الأنظمة (انظر الشكل رقم (٤-١)) (خليل، ٢٠١٤؛ مسلم، ٢٠١٤ ؛ الصيد، ٢٠١٤؛ السامرائي والزعبي، ٢٠١٥؛ النفيعي وإدريس، ٢٠١٩):



شكل رقم (٤-١): أنواع النظم بحسب المستويات الإدارية.

- **نظم المســتوى التشغيلي:** وتهدف هذه النظم إلى تنفيذ العمليات بشكلٍ آلي، وتتعلق عادةً بمهــام مثل: إدخال البيانات ومعالجتها وإنشــاء التقارير وفقاً لحاجــة العمل، وتخدم هذه النظم الأفراد العاديين العاملين في المكتب والمكلَّفين بأداء الأعمال المكتبية، ومن هذه النظم:

• **نظم تشــغيل التعاملات** (TPS) Transaction Processing System: تختصُّ هذه النظم بتســجيل البيانات الناتجة عن التعاملات في المجــالات المختلفة للمنظمة؛ فهي تخدم

مســتوى العمليــات والتعاملات الحاصلــة في المنظمة ذات العلاقة بانســيابية العمل اليومــي. وتدعــم الأنشــطة المتكرِّرة والحرجــة والأعمال الكتابية من خلال تســجيل التعاملات الروتينية اليومية واللازمة لقيام نشــاط الأعمال. وهي تتكوَّن من مجموعةٍ منظمةٍ من العاملين والإجراءات والبرامج وقواعد البيانات والأجهزة المُســتَخدَمة تعمل على المستوى التشغيلي، وتتميز هذه الأنظمة بأنها قد تُستخدَم من قِبل العملاء خارج المنظمة؛ وذلك تبعاً لدورة حياة المعاملة. وهذه النظم إلى جانب تسجيلها للمعاملات وتوثيقها تقوم في الوقت نفسه بإجراء الرقابة على الإجراءات وإصدار التقارير اللازمة.

- **نظــم آليــة المكاتــب** Office Automation System (OAS): عبــارة عن اســتخدام الإلكترونيات؛ لتســهيل عمليــة الاتصال بدءاً باســتخدام معالج الكلمات واســتخدام تطبيقات أخرى، مثل: البريد الإلكــتروني، والبريد الصوتي، والمفكرة الإلكترونية، وأجهزة الصوت والفيديو في حالةِ عقد المؤتمرات. وتَدْعم هذه النظم الأفراد في المكتب، وتساعدُ على زيادة الإنتاجية، مثل:

  - نظام إدارة الوثائق، أو نظم الأرشــفة الإلكترونية، وهي وســائل حِفظ واســترجاع الوثائق آلياً باستخدام الأساليب غير التقليدية لحِفظ المستندات والوثائق الضرورية وأرشــفتها عن طريق اســتخدام ذاكرة الحاســب الآلي؛ إذ تخضــع جميع الوثائق المطبوعة وغير المطبوعة إلى تطبيقات مُعيَّنة باستخدام أدوات الأرشفة الإلكترونية من التجهيزات والبرمجيات، ويتمُّ حِفظ النُّســخ الإلكترونية للمواد الأرشيفية؛ مما يمكِّن من تخزينها في مُوزِّعات النظام أو على وسائط إلكترونية.
  - نظام الاتصالات الإدارية الذي يُعَدُّ العصبَ الرئيسيَّ في تدفق المعلومات في المنظمة الذي يُســهِم بشــكلٍ فعَّال في إنجــاز العمل؛ يعمل على ضمان انتقال المراســلات الصــادرة والــواردة داخل وخارج في المنظمة؛ من خلال اســتقبال وإرســال البريد بنوعيــه الورقــي والإلكتروني وتوثيقه، ومــن ثم توجيهه للمختصــين وحِفظ كافة البيانات المتعلقة به في قاعدة البيانات؛ لتحقيق الارتباط التكاملي مع أنظمة إدارة الوثائق والأرشفة الإلكترونية وضمان متابعة تدفق العمل.

- **نظــم المســتوى الإداري:** وتُســتَخدَم النظــم في هذا المســتوى في أداء وظائــف الإدارة، والمســاعدة في عملية اتخاذ القرارات وإعداد السياســات الكفيلة بتنفيذ الخطط الطويلة

الأجل الموضوعة من قِبل الإدارة العليا، ويتكوَّن هذا المستوى من مديري الإدارة الوسطى، ومن هذه النظم:

- نظم المعلومات الإدارية Management Information System (MIS): ويتكوَّن من نظام معلومـات آلي؛ يقوم بجمع وتنظيم وإيصال وعرض المعلومات؛ لاسـتعمالها من قِبـل الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة للأنشـطة التي تمارسـها الوحدة التنظيمية. وهو عبارة عن مجموعةٍ من الأنظمة الفرعية تعملُ بتكامل في إطار هيكلي، وبالارتكاز على الحاسـب وبرمجياته؛ بغـرض معالجة كافة أنواع البيانات مـن مختلف المصادر؛ لتوفـير المعلومات ذات الجودة العالية بسرعة ودقة؛ ودَعْم وظائف وعمليات المنظمة؛ وخاصةً عمليات اتخاذ القرارات؛ إذ تعمل على مساعدة الإدارة في أداء وظائف تخطيط ومراقبـة وصُنْع القرار من خـلال تقديم تقارير مُلخَّصة روتينية أو اسـتثنائية، ويقوم نظام المعلومات الإدارية بتحليل المشكلات وتحديد البدائل الملائمة لها، كما يوفر قاعدة معلومات للأنشطة؛ لدعم متخذي القرار.
- نظـم التقاريـر الإداريـة Management Reporting Systems (MRS): وهـي نظـم معلومات تزوِّد الإدارة بمعلومات مُحدَّدة عن نشـاطات المنظمة؛ لمسـاعدتها على القيام بمهامها واتخاذ القرارات اللازمة؛ وذلك بالقيام بتجميع المعلومات الناتجة عن تلك الأنشطة وتسـهيل عَرْضها للمدير؛ لتمكينه من الرقابة على الأداء وتزويده بالمعلومات اللازمة عن طريـق التزويد بتقارير مختصرة وفقاً لاحتياجات العمـل لاتخاذ القرارات الصحيحة بناءً عـلى معطيات واضحة، وتتصف هذه القـرارات عادةً بالدورية والنمطية؛ ولكن يمكِن أن تكون هذه التقارير استثنائيةً، أو تقارير خاصة بموضوع معين حسب الطلب.
- نظـم دعـم القـرار Decision Support System (DSS): تدعم هـذه النظم عملية صُنْـع القرار بواسـطة المديرين والمحَلِّلين؛ وهي عبارة عن مجموعـةٍ منظمةٍ من الأفراد والإجـراءات والبرامج وقواعد البيانات والأجهزة المُسـتَخدَمة لدعـم عملية صُنْع القرار وحل المشـكلات، وتخدم مثل هذه النظم مسـتوى الإدارة العليـا؛ إذ تتفاعل مع صانع القرار بالتخاطب المباشر معه؛ لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صُنْع القرارات. ويتكوَّن النظام من: قاعدة بيانات، ونظام برمجيات لتحليل البيانات، والعديد من أدوات المعالجة المختلفـة؛ بالإضافة إلى واجهة المسـتخدِم لتزويده بالمعلومات والنـماذج بالكيفية التي يريدها؛ سواءٌ عن طريق تحليل البيانات أو الرسم البياني أو المحاكاة.

- نظـم دعم القرار الجماعي Group Decision Support System (GDSS): تتطلَّب بعض القرارات التي تحتاج إلى تشـاور مـع مجموعةٍ من مُتخذِي القرار؛ ونتيجةً لذلك تطـوَّر هذا النوع مـن النظم لدَعْم الشـكل الجماعي للقرارات، والاسـتفادة من قوة المجموعـة في صُنْع قـرار أفضل، يحقق الموضوعية ومسـتويات عالية من الثقة؛ إذ إن اشـتراك مجموعةٍ في مناقشة قرارٍ ما يشـجِّع على التفكير الإبداعي ويعمل على زيادة فاعلية وكفاءة اتخاذ القرار. وهو نظامٌ تفاعليٌّ مبني على الحاسب، يدعم مجموعةً من الناس يتشـاركون في مهمةٍ واحدة كفريق يمكِنهم من خلاله الوصول إلى قاعدة بيانات موحَّدة، ومن أشكالها:
    - حجـرة القرار: هي حجرة مجهَّزة بالتسـهيلات الفنية، يجتمـع فيها مجموعةٌ من المشـاركين في قاعةٍ واحدة مع مُسـهِّل الاجتماع، ويكون لكلِّ مشـترك جهازٌ خاص لعرض الأفكار وتلخيص النتائج وعَرْضها على المشاركين.
    - شـبكة قرار المناطق المحلية: يتمُّ الاجتماع باستخدام شبكة المناطق المحلية LAN؛ إذ يتفاعـل الأفرادُ مـن خلال محطة العمل، مع وجود حاسـب مركزي تتوفَّر فيه قاعدة البيانات والنماذج والبرمجيات، وبإمكان كلِّ مشـترك رؤية بقية الأعضاء عن طريق الشاشة.
    - الاجتماع المشترك: تستفيدُ فيه المجموعات الكبيرة من تقنيات الاتصالات والفيديو في تنفيذ الاجتماع، ويمكِن استخدام شبكة المناطق المحلية أو شبكة المناطق الواسعة للتنفيذ مع وجود مسهِّل الاجتماع لإدارة الاجتماع.
    - المؤتمرات بواسطة الحاسب: عندما يكون عددُ المشاركين كبيراً ومُوزَّعين على مناطق جغرافيـة متباعدة؛ فـإن المكتب الافتراضي يعطي رخصة مـرور اتصالات بين تلك المجموعات، وهي أنواعٌ منها: المؤتمرات الصوتية، المؤتمرات المرئية.

- **نظم المسـتوى الإستراتيجي:** يمثل المستوى الإستراتيجي الإدارة العليا، والتي تتكون مهامها بالدرجة الأولى بالتخطيط الإسـتراتيجي طويل المدى لمختلف وظائف المنظمة، وما يتطلبه من تنبؤات مسـتقبلية، وتوفر هذه النظم المعلومات التي تساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الصحيحة. ومن هذه النظم:

- نظــم معلومات دَعْم منفــذي الإدارة العليــا Executive Support System (ESS)، وهــي نظم المعلومات التي تعمل في المســتوى الإســتراتيجي والمُصمَّمة لتزويد الإدارة العليا بمعلومات حيوية وحديثة تســاعدهم في مواجهة واتخاذ القرارات الإســتراتيجية حيث تهتمُّ بتحليل البيانات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومنها: نظم المعلومــات الإســتراتيجية Strategic Information System (SIS)، وهي نظم تزوِّد بمعلومات مختصرة وملخصة تساعد على تحديد الاتجاهات والتنبؤ بها، عن طريق إجراء التحليل و المقارنة؛ وبالتالي المســاهمة في اتخاذ القرارت المتعلقة بالأهداف والعمليات، والمنتجات والخدمات أو العلاقات مع البيئة؛ لتحقيق مَيْزة تنافسية للمنظمة؛ إذ تقوم بالتزويد بالبيانات الخارجية؛ للتعرُّف على التغيُّرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات البيئية التي يمكِن أن تواجه المنظمة، والمساعدة في مواجهة المشكلات عند حدوثها، كما تعمل عــلى التزويد بالبيانات من المصادر الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف؛ مما يزيد من الضبط والمراقبة؛ لدَعْم اتخاذ القرار المناسب عند تغيُّر الظروف.
- النُّظم المعتمدة على المعرفة؛ تُعَدُّ المعرفة المورد الأكثر أهميةً في امتلاك المَيْزة التنافســية؛ إذ تمتلك المنظمات الناجحة المعرفة التي تســاعدها في رســم الإستراتيجيات والسياسات واعتماد أســاليب عمل جديدة، وخدمات مبتكرة، وكَسْب مَيْزات عن المنظمات المنافسة تتيــح لها التقدُّم وتحقيق النجاح. وتتشــكَّل المعرفة في المنظمة نتيجة مختلف الخبرات والتجارب التي تحدث فيها، وما ينتج منها من معلومات وتقارير نتجت عن النشــاطات المتعــددة التي تقوم بها المنظمة أفــراداً وجماعات. ومن خلال نظم إدارة المعرفة؛ يمكِن للإدارة تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة النشاطات المعرفية في المنظمة؛ إذ تُعَدُّ هذه النظم مسؤولةً عن تطوير وتجميع وتخزين وتحويل وتطبيق المعارف التي تختزنها المنظمة.

ويُعَــدُّ الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة؛ من أشــهر تطبيقــات النظم المعرفية. ونظراً لأهميتها؛ سنأتي إلى إيرادها بمزيدٍ من التفصيل (الحسينة، ٢٠١١).

الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence:

يُعَدُّ علمُ الذكاء الاصطناعي من العلوم الحديثة التي نتجَت عن ثورة تقنية المعلومات. ومــا لبثت أن اكتســبت أهميــةً بالغةً في الســنوات الأخيرة؛ نظــراً لتطبيقاتهــا الكثيرة في

مختلف المجالات الاقتصادية والعلمية والعسكرية وغيرها - حتى شملت هذه التطبيقات الاستخدامات المختلفة في الحياة اليومية؛ فعلى سبيل المثال: يستخدم نظام جوجل التعلُّم الآلي فيما يخصُّ استعلامات البحث التلقائي، وغالباً ما يتوقع بدقة ما يبحث عنه المستفيد، كما يستخدم مواقع الشراء عبر الإنترنت التنبؤ لتقديم توصيات مبنية على القراءة وتاريخ الشراء. وبالتالي؛ فإن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تُعَدُّ مجالاً خصباً للتطبيقات التي تعمل على إعادة إنتاج بعض مظاهر الذكاء الإنساني وهيكلته من إدراك للرموز اللغوية وغير اللغوية، ومن ثم فهمها واستيعابها وتخزينها، ثم إنتاجها واسترجاعها للاستفادة منها في الظروف المختلفة (هارون، ٢٠١٩).

يمثِّل الذكاء الاصطناعي أحدَ أكثر المجالات تطوراً في علوم الحاسب، ويهتمُّ بدراسة الكيفية التي يفكر بها البشرُ عند محاولتهم اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ومن ثم تقسيم عملية التفكير هذه إلى خطوات أساسية ونماذج مختلفة، وتصميم برنامج حاسوبي يتولى حلَّ المشكلات باستخدام نفس الخطوات بالرجوع إلى كمٍّ هائلٍ من البيانات المخزَّنة التي يقوم بتحليلها وإجراء الاستنتاجات اللازمة؛ للوصول إلى القرار الصحيح من بين عددٍ كبيرٍ من الحلول المحتملة؛ إذ تعتمدُ نظم الذكاء الاصطناعي على القواعد المعرفية التي تختزن المعلومات الخاصة بالمبرِّرات والمسبِّبات للأشياء والحقائق والحالات المختلفة؛ إضافةً إلى التصحيحات والتوقعات المستقبلية أو التنبؤ؛ فمن خلال الذكاء الاصطناعي تقوم أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات بتقليد عملِ دماغ الإنسان وذكائه؛ من حيث التعلُّم من الخبرات واستخدام المعرفة المكتسَبة منها، ومعالجة الحالات المركَّبة وحل المشكلات حتى مع عدم اكتمال المعلومات، وتحديد مستويات الأهمية وردود الفعل السريعة للحالات الجديدة، وفهم المرئيات ومعالجة الرموز ومقدرة الإبداع والخيال، واستنتاج القواعد بالتجربة والخطأ والحدس (أحمد، ٢٠١٧؛ السامرائي والزعبي، ٢٠١٥؛ النفيعي وإدريس، ٢٠١٩).

جميع تلك الإمكانيات التي يقدِّمها الذكاء الاصطناعي مكَّنته من المساهمة في تطوير مجالات عِدَّة، منها: النظم الخبيرة، معالجة اللغات الحية، التعرُّف على الكلام المنطوق والرؤية بالحاسب والبرمجة الآلية، فهم الصور والكلمات، صياغة النماذج الإدراكية وبرهنة النظريات، حل بعض المسائل أو المشكلات المنطقية، فهم اللغة الطبيعية وتمثيلها، والروبوت وهو آلة كهروميكانيكية تتلقى الأوامر من حاسب تابع لها؛ فيقوم بأعمال معينة، وبواسطة

الــذكاء الاصطناعي يمكِن للروبوت القدرة على الحركة وفهم لمحيطه والاســتجابة لعددٍ من العوامل الخارجية (هارون، ٢٠١٩).

يتمتَّــع الــذكاءُ الاصطناعي بالعديد من الخصائص التي تســاعد على اســتخدامه في حَلِّ المشــكلات التي تواجهها المنظمــة في ظل غياب المعلومات الكاملة مــع القدرة على التفكير والإدراك بواســطة اكتســاب المعرفة وتطبيقها مع إمكانيات في التعلُّــم والفهم من التجارب والخبرات الســابقة وتوظيفها في مواقف جديدة؛ بما يمكِّن من الاســتجابة السريعة للمواقف والظروف المختلفة وبخاصة الحالات الصعبــة والمعقدة، وبالتالي تقديم الدَّعم اللازم لعملية اتخــاذ القرارات عن طريق القدرة على اســتخدام الاجتهاد أو التخمــين لصُنْع القرارات. كما يمكِن عن طريق الذكاء الاصطناعي تحديدُ ما هو مهم، مع القدرة على إبداء الأسباب والتفكير وفهم الانطباعات الملموسة، والمساعدة على الابتكار والتخيُّل. (خليل، ٢٠١٤؛ عبد ربه، ٢٠١٣).

مكَّــن الذكاءُ الاصطناعــي المنظمات من اســتثمار إمكانياتها في تأمــين وابتكار بعضٍ مــن المعارف والخبرات الموجودة في المنظمة والاحتفاظ بهــا؛ للقيام بالوظائف الروتينية، أو الأعــمال الخطرة والمجهدة للإنســان، وكذلك إيجادُ الحلول لمشــكلات مُحدَّدة صعبة التحليــل وتتطلَّب الكثيرَ من الوقت؛ ليشــكِّل أهميةً كبيرةً لمنظــمات اليوم؛ فمن خلاله يمكِــن للمنظمة تخزين المعلومات بشــكلٍ نشــط وفعَّال؛ لتأمين أسُــس وقواعد معرفية مناســبة، وتمكين العاملين من حِفظ الخبرات والاطلاع عليها؛ مما يساعد على حمايتها من الفقــد والتسرُّب عندما يغادر الخبراء في المنظمة مواقعهم، أو يتركون المنظمة لأيٍّ ســببٍ من الأســباب، يمكِن من خلالها تقديم الاستشــارات اللازمة في أوقات الأزمات. كما أثَّرت تطبيقات الذكاء الاصطناعي وبشــكلٍ كبيرٍ على الحَدِّ من الوظائف الروتينية وغير المفضلة مــن قِبل الأفراد؛ لما تشــكِّله من إجهادٍ عضلي أو عقلي، أو حينــما يتعرض القائمون عليها لأخطاء بيئية (النفيعي وإدريس، ٢٠١٩).

النظم الخبيرة Expert Systems:

النظم الخبيرة؛ هي «شــكلٌ متطورٌ من أشــكال الذكاء الاصطناعــي المعتمد على النظم المعتمــدة عــلى المعرفة والبرمجيــات التي تقلِّــد عمليــات التفكير لدى الإنســان الخبير، وتــزوِّد متخذ القرار بالاستشــارة التي يأمــل في الحصول عليها عادةً من الخبير الإنســان».

(النفيعــي وإدريــس، ٢٠١٩: ٣٨٤)؛ فهي نتــاج مزجِ التقنية مع حقولٍ عديدة؛ كالهندســة والرياضيــات، وتطبيقــات مختلفــة في إدارة الأعــمال؛ لتقديم حلول للمشــكلات الإدارية بالاســتناد على المعرفة؛ إذ يُعَدُّ النظام الخبــير بمثابة نظامٍ له قدرة عالية على إنتاج الأفكار المبدعة والحلول العملية للمشكلات الصعبة والمعقدة؛ فضلاً عن أنه نظامٌ يُستخدَم لتوثيق المعرفة والخبرة الإنســانية ودَعْم عمليــات صُنع القرارات. ويُقصَــد بالنظم الخبيرة «تلك البرمجيات التي تمكِّن الحاســب من تقديم قرارات متكاملة ومنظمة بشــكلٍ كاملٍ أو جزئي بشكلٍ يقارب إلى حَدٍّ كبيرٍ القرارات التي يُقدِّمها الخبراء الأشخاص إلى المنظمات المختلفة». (الســامرائي والزعبي، ٢٠١٥: ١٩١). وتُعَدُّ النظــم الخبيرة نوعاً من أنواع الذكاء الاصطناعي مهمتها توفير الحلول والمشــورة للمنظمات في مجالات العمــل المختلفة التي تتطلَّب خبرةً معرفيةً متراكمةً متخصِّصةً دقيقةً لمعالجة المشــكلات وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة المبنيَّــة على الخبرات. فهي نظم تعتمد على مبدأ تخزين الخبرة في نظم وبرمجيات تهدف إلى اتخاذ القرارات وحل المشــكلات بمســتوى قد يتعَدَّى مهارة وقــدرات الخبراء العاديين؛ وخاصةً في حلِّ المشــكلات المســتعصية؛ ومن ثم تقديمها على شكلِ فكرةٍ أو حلٍّ أو نصيحةٍ عند الحاجة (النفيعي وإدريس، ٢٠١٩).

وتتنــوَّع النظم الخبيرة وفقاً لدرجــات ذكائها، وكذلك المهامُّ التي تقوم بها، ونوع الدعم الذي تقدِّمه؛ فبعض هذه النظم تعمل كمســاعدة؛ إذ تقوم بمســاعدة المســتخدِم في أداء التحليــل الروتيني لبعض الأعــمال، وتعمل على تقليــل الأخطاء وزيــادة الإنتاجية وتتيح للمشرفــين فرصةً لنقــل خبراتهم للآخرين، وهي أقل مســتويات النظــم الخبيرة، ومن ثم النظم التي تعمل كزميلٍ؛ إذ تســمح للمســتخدِم أن يناقش المشــكلة مع النظام، ويتلقى الإجابات؛ فتكون النتيجة هي مُحصِّلة جهد مشــترك بين المستخدِم والنظام، وأعلى مستوى في هذه النظم؛ هي النظم التي تعمل كخبيرة حقيقية تقدِّم النصائح والاستشارات الجاهزة للمســتخدِم في الحالة التي تُعرَض عليها. وتســاعد النظم الخبيرة في هذا المســتوى خاصةً الإدارة العليا في أداء أهمِّ أعمالها، وهو وَضْع الأهداف الإستراتيجية مع بيان أثرها على موارد المنظمة، باعتبارها الإطار العام لجميع أنشــطة المنظمة، وبالتالي القيام بعمليات التخطيط لوَضْــع تلك الأهــداف موضع التنفيذ. كما تســاعدُ على متابعة جــودة الخدمات واقتراح الحلول المناسبة لها؛ إذ تُقدِّم النظم الخبيرة ذات المستويات العليا من التقنية الدَّعم للإدارة

العليا في المنظمة في قدرتها على توليد الأفكار الإبداعية، ومعالجة المشكلات الصعبة بتوفير الحلول العملية والفعَّالة وبزمن استجابةٍ أقل (النفيعي وإدريس، ٢٠١٩؛ عبد ربه، ٢٠١٣).

كما تُستخدَم النظم الخبيرة كوسيلةٍ لتوثيق المعرفة والخبرة الإنسانية ودَعْم عمليات اتخاذ القرارات، وبالتالي تتيحُ هذه النظم للمنظمة أتمتةَ المهام الروتينية التي يقوم بها الخبراءُ في المنظمة، مع توفير أعلى مستوى من الموضوعية والموثوقية عند اتخاذ القرارات، وبما يضمَن الحيادية والعقلانية والتجرُّد من المشاعر والعواطف والميول عند اتخاذ القرار، وبهذا تُقدِّم الأنظمة الخبيرة الدَّعم لعمليات اتخاذ القرار في أيِّ وقت وأيِّ مكان وخاصة في حال العمل في بيئات خطرة، كما تعمل على إتاحة المعرفة والعمل على تحرير الخبراء من الأعمال الروتينية؛ إذ يقوم المستخدمون بتوجيه استفساراتهم للنظام، ويقوم النظام بدوره بتقديم المعلومات لهم. كما يمكِن لهذه النظم القيامُ بمهام تدريبية للمبتدئين الذين يعملون مع النظام الخبير؛ ليكونوا أكثر خبرةً؛ وبالتالي نقل المعرفة لأماكن بعيدة ومتعددة، ومساعدة المنظمة على التخلُّص من المشكلة التي تواجهها عادةً والناجمة عن ترك الخبراء للعمل لأيِّ سببٍ من الأسباب، وما يترتب على ذلك من فقدان لخبراته المعرفية والعملية المتراكمة؛ وبالتالي يُجنِّب المنظمة تحمُّل التكاليف الباهظة الناتجة عن ذلك وبدون الحاجة إلى تهيئة البيئة المادية والاجتماعية والنفسية الملائمة للخبرات التي يحتاج إليها العمل. (النفيعي وإدريس، ٢٠١٩؛ خليل، ٢٠١٤؛ هارون، ٢٠١٩).

تحَدِّيات الاستفادة من نظم تقنية المكاتب:

إن تطبيق واعتماد نظم تقنية المكاتب في المنظمة يمكِن أن يضيف مَيْزةً تنافسيةً مهمةً لها؛ ولكن الوصول إلى مرحلة الاستفادة المثلى من النظام يرتبط بدرجةٍ كبيرةٍ بالتغلُّب على التحَدِّيات التي ستواجهها المنظمة عند تطبيق هذه الأنظمة؛ إذ يتطلَّب اتخاذ القرار الإستراتيجي لتطبيق نظام الوعي الكامل للمزايا التي يحققها النظام بالإضافة إلى المعرفة الدقيقة لمتطلِّبات التطبيق، وقياس مدى قدرة المنظمة على توفير الاحتياجات اللازمة لإنجاز العمل باستخدام النظام، والمتمثلة في قدرة المنظمة على إعادة بناء الهيكل التنظيمي وتوفير بنية تحتية من تقنية المعلومات تخدم وتدعم أهداف التنظيم؛ خصوصاً مع التغيُّرات المتزايدة في شروط ومتطلبات تقنية الأعمال الحديثة في أسواق المنافسة العالمية. وفي هذه

المرحلة يتوجَّب على المنظمة إجراءُ الدراسات اللازمة لتقدير التكاليف الهائلة التي يتطلَّبها بنــاء نظام المعلومات؛ بالإضافة إلى الوقت الذي يســتغرقه تطبيق النظام الجديد، ولتجاوز تلــك النقطة يمكِن تطبيق النظــام تدريجياً وفقاً لأولويات المهامِّ التــي يؤديها، مع ضرورة التأكُّد من الجدوى الاقتصادية لاقتنائها، والأخذ بعين الاعتبار تكاليف تطوير النظم؛ بسبب ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.

كما يســتلزم ذلــك أن تــدرس الإدارة البدائل المتوفــرة، وبما يحقــق التكامل بين نظم المعلومات الفرعية المكوِّنة للنظام المتكامل؛ فقد يؤدي صعوبة الرَّبط بينها إلى إعاقة تدفق المعلومــات في المنظمــة ككل، أو صعوبة الرَّبط بين الأجهزة والبرمجيــات ذات المواصفات داخل المكتب الواحد، وعدم قدرة العديد من الآلات والأجهزة على الاتصال مع الحاســوب. مع توفير القدرة على ضَبْط النواحي الإدارية في المنظمة، وبما يضمَن سَيْر العمل وفق الخطة المعتمدة، وضرورة التأكُّد من اســتخدام وتطبيــق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.

ويُشــكِّل الحفاظ على أمن وســلامة المعلومات التحَدِّي الأكبر لمتخذي القرار في المنظمة؛ للاســتفادة المثلى من نظم تقنية المكاتب. فقد يؤدي اســتخدام النظام إلى تسرُّب المعلومات إلى الآخرين دون درايةٍ أو وعي من مصمم النظام؛ كأن يتم الســماح لغير المصرَّح لهم بجمع معلومات شــخصية عن الموظفين؛ مما يشــكِّل خطراً على انتهاك للحقوق الشــخصية، أو قد تخــترق نظم المعلومات الموزَّعة عــبر الإنترنت حقوق الملكية وتنشر نُسَــخاً غير قانونية من البرامــج والكتب وغيرها، إلى جانب ضرورة ضمان الحمايــة الكاملة للبيانات والمعلومات من الفقدان والضياع الذي قد يحصل نتيجةَ الأخطاء في إدخال البيانات أو عدم التأكيد على عملية الحفظ، مع الحِرص على توفير الحماية من فيروســات الحاســب والاختراقــات غير القانونية، والالتزام بوجود كلمة مرور قوية تحمي من الدخول غير المصرَّح به إلى قاعدة البيانات.

إنَّ استخدام هذه الأنظمة يتطلَّب من جميع المستخدِمين المعرفة الكاملة بطرق التعامل معها؛ مما يســتوجب ضرورة توفير التدريب الجيد لمســتخدمي النظام؛ لضمان الاستخدام الفعَّال؛ بالإضافة إلى توفير أدلة إرشــادية مكتوبة وواضحة تســهم في الاستفادة الكاملة من إمكانيات النظام وتســاعد المستخدِم على التعامل مع المشــكلات التي قد تعترضه في أثناء العمل (البلقاسي، ٢٠١٧؛ السامرائي والزعبي، ٢٠١٥؛ الأرياني، ٢٠١٩).

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما ورد في الفصل الثاني؛ حَدِّد مَدَى صحة أو خطأ العبارات التالية مع ذكر السبب:

١- يمكِن لأنظمة المعلومات أن تزوّد بتقارير تســاعد الإدارة على معرفة أوجه الخلل في الأنشطة المنفذة. ( )

....

٢- تُعَــدُّ تقنية المعلومات أحدَ أهمِّ روافد تقنية الاتصالات، وتمَّ الجَمْع بينهما تحت مُسمَّى نظم تقنية المعلومات والاتصالات. ( )

....

٣- مكَّن الذكاء الاصطناعي المنظمات من التخلُّص من الوظائف الروتينية. ( )

....

٤- لا يمكِن للنظم الخبيرة أن تحلَّ محلَّ خبرة الإنسان في المنظمة. ( )

....

٥- تُعَدُّ نظم دَعْم القرار الجماعي من النظم المعتمدة على المعرفة. ( )

....

التمرين الثاني:

في القائمة التالية الاعتبارات التي يمكِن تمييز نظم تقنية المكاتب على أساسها؛ اذكر مثالاً على كلٍّ نوع منها:

نوع النظام	مثال
النظم من حيث الشمول.	
النظم من حيث التقنية المستخدمة.	
النظم من حيث المستوى الإداري.	

سؤال للنقاش:

- ما هي برأيك أبرز الفوائد التي تمَّ تلمُّسها على أرض الواقع جرَّاء استخدام نظم تقنية المكاتب؟

حالة تطبيقية

يعمــل «عبد اللــه» مديراً لإدارة الوثائــق والمحفوظات في إحدى المنظمات المتوســطة الحجم، وقد اقترح على الإدارة العليا في المنظمة توفيرَ نظامٍ للأرشــفة الإلكترونية يمكن من خلاله الاســتفادة من المزايا التي توفِّرها لحِفظ واسترجاع الوثائق بسرعة وسهولة. وبسبب الإمكانيات المحدودة المخصَّصة للنظام؛ تمَّ توفيرُ نظامٍ بسيطٍ للأرشفة الإلكترونية لاستخدامه في حِفظ الوثائق الخاصة بالمنظمة. وبعد تعميم العمل على النظام؛ بدأت تظهر الكثيرُ من المشكلات المتعلِّقة به، إلى درجة سبَّبت رفض الأفراد استخدامه، وأصبح البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأسرع والأسهل في تداول الوثائق.

وكان على «عبد الله» أن يعمل على معالجة الوَضْع، عن طريق تلمُّس أسباب المشكلة، وبعد الدراسة تبَيَّن وجود المشكلات التالية:

- لا يمكن فهرسة وحِفظ التقارير؛ لأنه لا تُوجَد التقارير في أنواع الوثائق في شاشة الفهرسة، ويجب أن يتمَّ حِفظها كرســالة أو مذكرة أو تعميم؛ مما يؤدي إلى عدم الدقة في الحفظ، وبالتالي صعوبة الاسترجاع.
- يمتلك كلُّ موظف في المنظمة الحقَّ في الدخول إلى النظام، واستعراض الوثائق بدون تحديد واضح للصلاحيات.
- يعتمدُ النظام على شــبكة العمل الداخلية، ومع ضغط العمــل؛ فإن النظام غالباً لا يمكن العمل عليه في ساعات الذروة والتي تستمرُّ عادةً من ساعتين إلى ثلاث ساعات.
- لا يرتبط نظــام التعاملات الإلكترونية الموجود في المنظمة مع نظام إدارة الوثائق الجديد؛ مما سبب إرباكاً للعمل.

أسئلة للمناقشة:

١- هل يُمكِنك مساعدة عبد الله على تحديد أسباب هذه المشكلات؟

٢- هل يمكِنك اقتراحُ الحلول المناسبة للوصول إلى وَضْع أفضل وفق الإمكانيات المتاحة؟

الفصل الثالث
إدارة التقنيات المكتبية

تُحقِّق التقنية من خلال مزاياها المتعددة مَيْزةً تنافسيةً للمنظمة، وتُسهِم في زيادة الإنتاجية مع تحسين مستويات جودة العمل؛ ولهذا يتوجَّب على الإدارة العليا العملُ على دَمْج إدارة التقنية من ضِمن مهامِّها الأساسية؛ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة. ويُقصَد بإدارة التقنية «التكامل في تخطيط التقنية وتصميمها وتطويرها وتشغيلها والرقابة عليها. وهي عمليةُ استخدام التقنية؛ لتحقيق الفائدة من الموارد البشرية والمنتجات والعمليات والخدمات المقدَّمة» (Pfano and Beharry, 2016: 379). وقد عرَّف مجلس البحوث الوطني الأمريكي إدارة التقنية بأنها «مجالٌ تطبيقي؛ يهتم بالتخطيط والتطوير والتطبيق للإمكانيات التقنية؛ لتشكيل وتحقيق الأهداف التنفيذية والإستراتيجية للمنظمة». وتهدف إدارة التقنية إلى اختيار التقنية بعناية بما يخدم أعمال المنظمة، ومن ثمَّ ضمانُ الاستخدام الأمثل، والمحافظة عليها صالحةً للاستخدام قدر الاستطاعة (Krishana et al. 2013).

تتسمُ التقنية بأنها عنصرٌ دائمُ التجدد، وعملية التغيير هذه تستوجب من المنظمة إدارتها بأسلوب علمي صحيح؛ من خلال ما يُسمَّى بإدارة التغيير التقني باعتبارها «العملية المخططة والتي تهدف منها الإدارة العليا في المنظمة إلى التكيُّف مع التقنية التي تناسب متطلبات الإنتاج والجودة وتحسين القدرات التنافسية باستمرار» (جاد الرب، ٢٠١٥: ٦١)، وهذه الإدارة تحتاجُ إلى تبَنِّي إستراتيجيات متنوعة ومتميزة في مختلف المجالات، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإستراتيجيات المنظمة. ويتطلَّب اتخاذُ القرارات حيال التقنية قدرةً فائقةً في تحليل المنفعة مقابل التكلفة، وأخذ متطلبات السوق والمنافسة والعملاء بعين الاعتبار؛ لاتخاذ القرارات التقنية التي تضمَن للمنظمة مركزاً متقدماً بين باقي المنظمات.

ووفقاً لبحوث الشراء؛ فإن المستهلك في أثناء اتخاذ قرار الشراء، يمرُّ بعِدَّة مراحل: تحديد احتياجاته من السِّلعة أو الخدمة، والبحث عن المعلومات المتعلقة بها من حيث خصائصها وتكلفتها والمزوِّدين بها، ومن ثم تقييم الخيارات المختلفة التي حصل عليها، واتخاذ القرار بالشراء، وأخيراً جَمْع المعلومات المتعلقة بنتيجة الشراء والمنافع المتحققة، وتقييم هذه النتائج (Kemppi, 2016). أمَّا في المنظمات؛ فإن ممارسات إدارة التقنية تختلف من منظمةٍ إلى أخرى، وهي كإدارة تهدف إلى الاستفادة من الموارد المادية والبشرية؛ لتحقيق

أهداف المنظمة، من خلال ممارسة وظائف الإدارة: التخطيط، والتنظيم، والتطبيق، والرقابة. ويمكِن استعراض هذه الوظائف بالتفصيل على النحو التالي:

التخطيط لاستخدام التقنية المكتبية:

على المنظمة اتخاذُ القرارات الصحيحة؛ للاستفادة من التقنية وتنفيذ ومتابعة كلِّ ما يتعلق بهــا من الخطــط والإجراءات؛ لتحقيق المنافــع المرجوَّة منها إلى الحَــدِّ الأقصى؛ بهدف خفض التكلفة وزيادة الإنتاجية وكَسْــب مَيْزة تنافســية عن باقي المنظمات؛ شريطة أن يتمَّ تضمين خطة التقنية ضِمن الخطة الإســتراتيجية للمنظمة؛ لتســير موازيةً لها؛ من أجل تحقيق النمو والتطور، وبناء خارطة طريق فعَّالة تساعد على اختيار التقنية المناسبة والاستفادة منها بكفاءة.

إنَّ من طبيعة التقنية التغيُّر المستمر وعدم الثبات؛ لذا فإنَّ التخطيط للتقنية يتطلَّب مزيداً من البحث والدراسة والتنبؤ. فمع التغيُّرات المتسارعة يبرز التحَدِّي أمامَ المنظمة لمواكبة هذه التغــيُّرات في المنظمة في تحديد التقنية المناســبة لاحتياجات العمل، وتوفير الميزانية المخصَّصة لها (Pfano and Beharry, 2016). وتُعَدُّ التقنية مناســبةً في حالة التطابق الجيد بين منافع التقنية المُستخدَمة والموارد المطلوبة؛ لتحقيق الاستخدام الأمثل لها (Krishana et al., 2013).

ويُعَدُّ التخطيط مرحلةً مهمةً في تبَنِّي مشاريع التقنية، ويمكِن أن يتسبَّب فشلها في فشل المــشروع ويُكبِّد المنظمة تكاليف عالية، وتزداد أهمية التخطيط لمشــاريع التقنية، في حال التخطيط على المستوى الوطني، وعادةً ما يتمُّ التخطيط للتقنية؛ من خلال اتباع الخطوات التالية (انظر الشكل رقم (٤-٢)):

<table>
<tr><th colspan="6">خطوات التخطيط للاستفادة من التقنية</th></tr>
<tr><td>تحليل الوضع الحالي للتقنية</td><td>تحديد الهدف من استخدام التقنية</td><td>تحديد الاحتياجات من التقنية</td><td>اختيار التقنية المناسبة</td><td>تحديد طريقة توفير التقنية</td><td>وضع الخطة التنفيذية</td></tr>
</table>

شكل رقم (٤-٢): خطوات التخطيط للاستفادة من التقنية.

١- **تحليـــل الوَضْع الحـــالي للتقنية:** يقع على عاتق الإدارة اتخـــاذُ القرارات الخاصة بتحديد الاحتياجات من التقنية اللازمة لتسيير العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويتطلب هذا دراســـة الوضــع الحالي وتقييم التقنية المُســتخدَمة، وأخذ المســتجدَّات التقنية بعين الاعتبار؛ يكون ذلك باستخدام عِدَّة أدوات لتحليل الوَضْع وتقييمه ودراسة المنظمات المنافسة؛ لتحديد الفجوة التقنية بين ما هو موجود، وما هو مأمول؛ يتمُّ على إثرها اتخاذ القرارات المناســبة لتحديد التقنية المطلوبة حتى لا تصبح التقنية الجديدة عبئــاً عــلى المنظمة، كما يتمُّ النظر إلى تأثير التقنية الجديــدة على البيئة المادية، ومدى التغيُّرات المطلوبة مع مراعاة أنه عادةً ما تكون دورة حياة التقنية من (١٨-٢٤) شهراً؛ في حين أن دورة حياة موجودات المكتب كالأثاث مثلاً، عادةً ما تكون عشر ســنوات، وهذا يتطلَّــب اختيار الموجودات التــي تضمَن المرونة، مثل: تعَدُّد الاســتخدامات، وإمكانية النقل من مكانٍ إلى آخر، وسهولة الاستخدام (O'Neill, 2013).

وهذا يتطلَّب من المســؤولين دراســة الوَضْع الحالي للتقنية وطاقتها التشغيلية وقدرتها عــلى تحقيــق الأهداف التنافســية، وتحديد درجــة المرونة المتحققــة في عمليات الإحلال والتجديد والصيانة للأجهزة التي ترغبُ المنظمة في اقتنائها؛ بناءً على دراســة متعمقة وفهمٍ للحلــول المتوفرة والقــادرة على تلبية الاحتيــاج للتقنية الجديدة، ومــدى إمكانية توفُّرها في الســوق للــشراء المباشر أو تصميمها خصيصاً لتلبية احتياجــات المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوائد المتوقعة منها، وربطها بالإنتاجية والرِّبحية ومعدلات العائد على الاســتثمار المتوقعة. وتحديد الطريقة الأنسب لمواجهة الاحتياج: شراء، استئجار، شراء خدمات، شراكة وغيرها. ويتمُّ ذلك بناءً على القدرة المالية للمنظمة ومناسبة الموارد المالية المخصَّصة للتقنية الجديدة، وعن طريق التحليل المالي؛ يمكِن حساب التكاليف المباشرة، مثل: تكاليف الاقتناء، والتكاليف غير المباشرة، مثل: تكاليف التشغيل والصيانة، وهذا يتطلَّب إجراءَ تحليلِ المنفعة مقابل التكلفة، لقياس الجدوى من الاستثمار في التقنية الجديدة.

وتُعَدُّ دراســة المــوارد البشرية المؤهلة عنصراً مؤثراً في الاســتفادة الفعَّالــة من التقنية الجديدة؛ إذ يجبُ دراسة مدى قدرة الأفراد على تشغيلها، وتوفير التدريب والدعم المناسب؛ لضمان اســتمراريتها وعدم توقفها، والنظر في كيفية تأمين الموارد البشرية اللازمة باستخدام

نظـم التوظيف السـائدة في المنظمـة والمرونة في التوظيف. مع الحرص على دراسـة تأثير التقنية الجديدة على المسـتخدِمين والتوقُّع بموقفهم منها، والرَّفع من مستوى قدرة وكفاءة الإدارة التنفيذية والعليا في مواجهة ومعالجة الصراعات التي قد تحدث.

كلُّ هـذا لا يمكِن أن يتمَّ دون دَعْم الإدارة العليا ومناسـبة خطـط التقنية مع توجُّهاتها ورؤيتها الإستراتيجية، ومناسبة التقنية الجديدة لظروف التقنية المتعارف عليها في بيئة العمل عموماً، والموجودة في المنظمات المنافسة على وجه الخصوص؛ لأن استخدام التقنية الجديدة سـيؤثر تأثيراً مباشراً على جودة الخدمة المقدَّمة أو المنتج أو العمليات التي تؤدي إلى إنجاز العمل، وتقرير الحاجة الفعلية لها (جاد الرب، ٢٠١٥؛ Cretu and Bienkowska, 2018).

٢- **تحديـد الهدف من اسـتخدام التقنية:** وفي هـذه المرحلة، يتمُّ دراسـة المنافع المتوقَّع تحقيقها باسـتخدام التقنية، عن طريق تحديد الهدف من اسـتخدامها، ويمكِن تحديد الهدف بالإجابة عن عددٍ من الأسئلة منها: ما الأثر الإيجابي المتوقَّع من استخدام التقنية عـلى العمل؟ كيف يمكِن للتقنية أن تعمل على تطوير العمل؟ وتختلف الأهداف من اقتنـاء التقنية بالنسـبة للمنظمات تبعاً لنـوع التقنية، والغرض منهـا؛ فمثلاً قد يكون الهدف؛ هو تسـهيل إجراءات العمل، أو قد يكون اسـتخدامها كمَيْزة تنافسـية تضمَن مركزاً تنافسـياً بالنسبة للمنظمات الأخرى، كما قد يكون الهدف من التقنية هو تقديم خدمـاتٍ أكثر كفاءةً للعملاء، أو التأثير عليهم وضمان إقبالهم على خدمات المنظمة، أو تحقيق التحوُّل نـحو الحكومة الإلكترونية وغيرها.

٣- **تحديـد الاحتياجات مـن التقنية:** بعد دراسـة كلِّ إمكانيات المنظمـة، واحتياجاتها من التقنية الجديدة، والهدف من اسـتخدامها، وقدرتها عـلى تلبية احتياجات العمل في بيئة العمل الرقمية - يقوم المسؤولون بتحديد ما تحتاج إليه المنظمة فعلياً من التقنية؛ لضمان توفير التقنية المناسـبة عن طريق اتخاذ القرار الصحيح، ويختلف هذا القرار تبعاً لنتيجة الدراسـة؛ فقد يُقرِّرون ألَّا يتمَّ اقتناء التقنية الجديـدة؛ لعدم وجود احتياجٍ لها، أو لعدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، أو أن يكون القرار بالحاجة إلى تحديث أو ترقية أو صيانة شاملة لجميع التقنيات الموجودة، دون الحاجة إلى توفير تقنية جديدة، مع توفر الإمكانيـات المادية والبشرية لهذه العملية. أمَّا وجود حاجةٍ فعليةٍ إلى اسـتبدال التقنية

المُســتَخدَمة بأخرى أكثر تطوُّراً، مع توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاستخدامها؛ فيتمُّ اتخاذ القرار باتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها (المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦).

٤- **اختيار التقنية المناسبة:** بعد تقرير الاحتياج للتقنية، وتحديد أنواعها ومُتطلَّباتها بما يُسهِم في أداء العمل بفعالية؛ بحيث يقوم المســؤولون بمزيدٍ من الدراسة والبحث لاتخاذ القرار للمفاضلة بين البدائل التقنية؛ لاختيار ما يناسب ظروف وبيئة المنظمة. وقد وَضَع الدليلُ الإرشــادي الخاص بالشراء للمنظــمات الحكومية في الهنــد (Lavasa, 2017) - الأهدافَ الأساسية للشراء، وضرورة تحقيق العناصر التالية: الجودة المناسبة، الكمية المناسبة، السعر المناســب، الوقت والمكان المناسب، المصدر المناسب؛ إذ يجبُ تحديدُ الجودة المناسبة بما يلبِّــي الاحتياجات؛ وذلك بفهم القيمــة الوظيفية للتقنية مقابل التكلفة وتحقيق التوازن بين التكلفة والمنفعة، والشراء بالكمية المناســبة؛ مع مراعاة المزايا التي قد يحققها الشراء بكميات كبيرة أو تقرير الشراء بكمية صغيرة. ويتمُّ تقرير الســعر المناسب وهو لا يعني الســعر الأقل؛ بل ملاءمة الجودة والكمية مع الســعر. مع مراعاة تحديد وقت الاحتياج للتقنية الجديدة بدون تقديم أو تأخير، واحتساب الوقت الذي قد تستغرقه عملية الشراء، وخاصــةً في حال كون المورد خارج البلاد؛ فالتقدير غير الواقعي للوقت ســيُكلِّف المنظمة تكاليــف إضافية. ويتضمَّن كذلك اختيار المصدر المناســب للتقنية الجديدة الذي يحقق الاحتياجات بناءً على المقــدرة المالية والإمكانيات التقنية؛ فشراء كمية صغيرة من الشركة المصنعة تُعَدُّ غير مجدية، على عكس لو كانت الطلبية كبيرة؛ إذ يجبُ تأمينها من مورِّدي الجملة أو الشركة المصنعة. وعموماً؛ فإن هناك معايير عِدة تؤثر في تقييم البدائل المتاحة من التقنية لاختيار البديل المناســب للمنظمة منها (Iosh, 2014؛ Office of Industrial Relations, 2015؛ المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦):

- **سهولة الاستخدام:** بحيث يمكِن للمستخدِم العادي بقليل من التدريب، أو باتباع دليل الإرشادات أن يتعامل معها بالشكلِ الأمثل.
- **مرونة الاســتخدام:** تضمَن المرونة ســهولةَ النقل من مكانٍ إلى آخر حسَب احتياجات العمــل، وكذلــك تعَدُّد أغراض الاســتخدام؛ إذ يمكِن أن تؤدي أكــثرَ من مهمةٍ في نفس الوقت، وقدرتها على مواكبة احتياجات العمل المتنقل.

- **فترة الاســتهلاك:** يُقــدَّر اســتهلاك الآلات عادةً بعَشر ســنوات؛ ولكــن التقنية وخاصةً الإلكترونية منها تعيش دورةَ حياة قصيرة قد لا تتجاوز (٢٤) شهراً، وكلما طال عمر الآلة؛ حققت المنظمة فوائد اقتصادية على المدى البعيد، وغطَّت تكاليف الاستثمار فيها.
- **الجــودة:** أن تكون التقنية قويةً وبدون مشــكلات؛ بحيث يمكِن الاعتماد عليها في أداء العمل بدون توقف أو أعطال وتعمل بكفاءة عالية.
- **تكاليف الاستخدام:** هو عاملٌ مهمٌّ يتوقف عنده المسؤولون عن اختيار التقنية طويلاً؛ فمتطلبات استخدام التقنية الجديدة من الموارد المادية والبشرية؛ قد تشكِّل عائقاً أمام المنظمة لتوفيرهــا، على الرغم من أن المنظمات عادةً ما تملك حلولاً تمويلية تمكِّنها من اقتناء التقنية الجديدة حتى في حال عدم تمكُّنها من الشراء المباشر.
- **سُــمعة الشركة المصنِّعة:** تتفاوت كفاءة التصنيع مــن شركة مصنِّعة إلى أخرى، واختيار الشركة المصنعة ذات السُّمعة الجيدة، التي تدعم خدمات الصيانة وفترة الضمان وتوفير قطع الغيار يُعَدُّ أمراً مهماً للحِفاظ على كفاءة تشغيل التقنية.
- **سُــمعة المورّد:** وهــو الطرف المباشر الذي تشــتري منه المنظمة التقنيــة، وتُعَدُّ جودة الخدمات المقدَّمة في فترةٍ ما بعد البيع؛ أمراً حيوياً لتقرير مستوى سُمعة المورّد؛ وبالتالي ضمان التقنية. ومن هذه الخدمات: طريقة الدفع، شروط التســليم والنقل والتركيب، فترة الضمان، والصيانة، والتدريب وغيرها.
- **الملاءمة للمكان:** وذلك بأن يتناســب حجم التقنية مع المســاحة المخصَّصة لها للتشغيل الفعَّال، ويجب أن يضمن المكان الاســتخدام الفعَّال من قِبل المختصِّين فقط، بعيداً عن التلف والعبث.
- **كفاءة الاستخدام:** أن تلبِّي التقنية حاجةً فعليةً للعمل، ويتمُّ إدخالها من ضِمن العمل اليومــي بكامل طاقتها الإنتاجية؛ لتحقيق الهدف من اقتنائها، وإلا فإن توقفها ســيرفع من تكاليف التخزين والصيانة ويعرِّضها للتقادم.
- **التنميــط:** إنَّ شراء التقنيــة وفق معايير مُحدَّدة في كلِّ مــرة، يُحقِّق وفورات اقتصادية للمنظمة؛ إضافةً إلى مســاهمته الفعَّالة في تســهيل إدارة التقنية، وتوفير مســتلزماتها وتأمين الصيانة اللازمة لها.

- **التكامل مع التقنية الموجودة:** وذلك بأن تكون التقنية الجديدة سهلة الرَّبط بينها وبين التقنية الموجودة، وتتوافق مع نظامها، بما يسهِّل أداء العمل بفعالية.
- **توفُّر الأمن والسـلامة:** وذلك بأن تُسـتخدَم التقنية اسـتخداماً آمناً؛ من حيث ضمان سلامة المستخدِمين من الإصابات والمشكلات الصحية في أثناء استخدامها، مثل: الجروح، الصـوت العـالي، وروائح الأحبار وغيرهـا، وضرورة توفير البيئة المناسـبة لها كالإضاءة والتهوية، ويشمل ذلك ضمان سلامة وأمن المعلومات التي تحتويها.
- **سـهولة الصيانة والتشـغيل:** وذلك من خلال التأكُّد من توفـر خدمات الصيانة وقطع الغيار اللازمة، وكذلك المسـتلزمات التي تتطلبها عملية التشـغيل؛ لضمان عدم توقف التقنية عن العمل.
- **إجـراءات الشراء المعتمَدة من قِبل المنظمة:** فمن غير المسـموح لإدارة المشـتريات في المنظـمات الحكومية مثلاً أن يتمَّ اختيارُ المنتج التقني مباشرةً وشراؤه؛ في حين تتضمَّن الإجراءات طرح مناقصة لتلبية الاحتياجات.

٥- تحديـد طريقة توفـير التقنية: بعـد اختيار التقنية مـن مختلف البدائـل المتاحة في السـوق؛ يقع على المختصِّين مسـؤولية اتخاذ قرارات أخرى لا تقل أهميةً عن القرارين السـابقين، وهي تحديدُ طريقة الاقتناء المناسـبة للاسـتفادة من التقنيـة، وتتوفر لدى المنظمة عِـدَّة خيارات لتلبية الاحتياج من التقنيـة. (Nolo, 2019؛ المفلح وأبو حيمد، Reddy,2019 ؛ Martin,2015؛2016). وتُعَدُّ طريقة الشراء المباشر؛ هي الطريقة الأكثر اتباعـاً في توفير التقنية اللازمة، وفيها تدفع المنظمة مـالاً مقابل امتلاك التقنية، وعادةً مـا تقوم الشركة المورِّدة بتقديم الضمانات والقيام بالصيانة والتدريب كخدمات ما بعد البيـع. وتختلف طريقة الدفع حسـب الإمكانيات المادية للمنظمـة والحلول البديلة المتوفرة لديها؛ إذ يمكِن تمويل عملية الشراء نقداً أو بالتقسـيط، أو عن طريق القروض، أو الشراء بالبطاقة الائتمانية وغيرها من وسـائل التمويل الأخرى، والتسهيلات التي قد تحصـل عليها. وتحقِّق طريقة الشراء عِدة مزايا للمنظمـة، منها: إتاحة اختيار التقنية المناسـبة من بين البدائل المتوفرة في السـوق، مع حرية التصرُّف بها بدون عقود ملزمة، ويضمـن شراء التقنية الحِفاظ على سِرِّية البيانـات والمعلومات المتعلقة بالعمل المُنجَز

بواســطتها؛ ولكنه بالمقابل يُكلِّف المنظمــة تكاليف عالية على المدى القصير، ومع مرور الوقــت، تصبح التقنية عبئــاً على المنظمة وخاصةً في حال تقادمهــا وضعف إمكانياتها وحاجتها المتواصلة للصيانة.

في حين قد تلجأ بعض المنظمات إلى اســتئجار التقنية المطلوبة؛ وذلك بأن تدفع المنظمة مالاً في فترات دورية قد تكون أســبوعيةً أو شــهريةً أو سنويةً مقابل الاستفادة من التقنية، ولا تملــك المنظمة حريةَ التصرُّف بها؛ لأن ملكية التقنية تبقــى للشركة المورِّدة حتى انتهاء مدة العقد. وقد يكون الاستئجار منتهياً بالتمليك؛ أيْ: أن تصبح التقنية ملكاً للمنظمة بعد انتهــاء مدة العقد، مع مراعاة ألا تتجاوز مدة العقــد العمر الافتراضي للتقنية. ومن المزايا التي يوفِّرها أسلوب الاستئجار إمكانية الحصول على التقنية المطلوبة بتكلفة أقل من تكلفة الشراء؛ إذ يتمُّ الدفع بأقساط شهرية عادةً، وتبقى شروطه أكثر مرونةً مقارنةً بشروط طرق التمويــل الأخرى، كالقروض مثلاً؛ مع إمكانية الاســتفادة من أحدث أنواع التقنية، والقدرة على اســتبدالها بتقنيةٍ أحدث مع مرور الوقت بسهولة، مع التخلُّص من مصاريف الصيانة العالية التكلفة؛ غير أنه يؤخذ على طريقة الاســتئجار التكلفــة العالية على المدى الطويل؛ إذ تشــكِّل مجمل الأقســاط تكلفةً أكبر بكثيرٍ من ســعر التقنية بطريقة الشراء ولا سيما أن تكاليــف الصيانة يتمُّ تحميلها على الأقســاط، مع ضرورة مراعاة أن تكون فترة الاســتئجار محددةً بشكلٍ دقيق، وألّا تتجاوز وقت الحاجة الفعلية لها، حتى لا تُكلِّف المنظمة تكاليف إضافية، مع محدودية الخيارات التي يمكِن للشركات المؤجرة أن توفرها.

وقد يقرِّر المسؤولون أن يتمَّ الاستعانة بشركةٍ مُتخصِّصةٍ لشراء خدمات تقنية معينة؛ إذ تقوم هذه الشركات عادةً بتقديم خدمات تنجز فيها العمل، باســتخدام تقنيتها الخاصة في مقرِّها أو مقر المنظمة، بواســطة أفرادها أو أفراد المنظمة، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي تحققها هذه الطريقة في ضمان استخدام التقنية الغالية الثمن، وتتطلب موارد بشرية مؤهَّلة ومُتخصِّصة، مع التخلُّص من مصاريف التشــغيل والصيانة؛ غير أنها بالمقابل تكلِّف المنظمة تكاليف عالية على المدى القصير؛ بالإضافة إلى احتمال تعرُّض معلوماتها للتسرُّب.

وبالنتيجــة؛ فإن كلَّ طريقةٍ من هذه الطرق، تحقِّــق للمنظمة مزايا؛ ولكنها لا تخلو من العيــوب، ويعتمد قرارُ تحديد طريقة توفير التقنية على عوامل كثيرة منها: مدى الحاجة إلى

التقنية؛ ففي حال الحاجة المســتمرة ســيتجه القرارُ إلى التملُّك المبــاشر. وكذلك مدى توفر الميزانية اللازمة للشراء وفي حال عدم توفرها سيتجه القرارُ نـحو الاستئجار. وتُعَدُّ درجة سِرِّية المعلومات التي ســيتمُّ التعامل معها باستخدام التقنية الجديدة عاملاً مهماً في تحديد طريقة الاقتناء؛ ففي حالة المعلومات السِّرية يُعَدُّ التملُّك القرارَ الأمثل، كما يُنظَر إلى مســتوى تعقيد التقنية ومدى حاجتها للموارد البشرية المتخصِّصة والمؤهلة، عندها سيكون من الأفضل شراء الخدمــة من شركةٍ متخصِّصة؛ بالإضافة إلى النظر في سرعة تقادم التقنية، في مثل هذه الحالة سيكون القرار الأجدى اقتصادياً هو استئجار التقنية أو شراء الخدمة من شركةٍ متخصصة. أمَّا في حالــة توفر خيارات متعددة من التقنية؛ فيتمُّ الاتجاه نحــو الشراء؛ لأن الشركات المؤجرة توفــر عدداً مُحــدَّداً من الأنواع، ثم دراســة القدرة على مواجهة متطلبــات الصيانة وتحمُّل تكاليفهــا، مع توفُّر الموارد المادية والبشرية المؤهلة لصيانة التقنية؛ عندها يمكِن الاتجاه نحو الشراء (المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦؛ Nolo, 2019؛ Martin, 2015؛ Reddy, 2019).

ويواجه المسؤولون عن اتخاذ قرارات توفير التقنية ومتطلباتها؛ عدداً من التحَدِّيات، منها: تقرير تحقيق وفورات اقتصادية بشراء كميات كبيرة دفعة واحدة، أو مواجهة مشكلة التقادم؛ لكون كلِّ التقنية على مســتوى المنظمة ســتكون بحاجةٍ للتغيير في الوقت نفسه. وتقرير مَنْ يحَدِّد نوع التقنية: الأفراد المســتخدمون لها أو الإدارة؟ ويرى فان وارت وآخرون (٢٠١٨) أنَّ القائد - وبحســب سُلطته - قد يميل إلى اختيار تقنية محَدَّدة بذاتها لأسباب متنوعة؛ منها: أن يرى قادةً آخرين يستخدمون تلك التقنية، أو أن يُعجَب بأحد الأنظمة التي رآها بمؤتمرٍ ما مثلاً؛ ومن ثمَّ يتبَنَّاها، أو أن يعتقد بأن تقنية ما ستُعزِّز من أدائه.

وعــادةً ما تقــوم الحكومات بوَضْــع تنظيمات وضوابــط؛ لتقنين عملية الــشراء وتأمين الاحتياجــات؛ فعلى ســبيل المثال: أصدر الاتحــادُ الأوروبي دليلَ إجــراءات الشراء للمنظمات الحكومية التابعة للاتحاد؛ بهدف تقديم النُّصح والمشــورة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد الحَدِّ الأدنى من المتطلبات لإجراءات الشراء؛ لتحقيق أهداف السياســة الإســتراتيجية للاتحــاد الأوروبي، وضمان إنفــاق المال العام بكفاءة وفعالية مع الالتــزام بالنزاهة والمعاملة المتســاوية بتوحيــد إجراءات التعاقد؛ منعــاً لحدوث أيِّ أخطاء أو تجــاوزات ومعالجة النِّزاعات القانونيــة التي قد تحدث (Cretu and Bienkowska, 2018). وقد حَدَّد الدليلُ خمس مراحل

لإجــراءات الشراء الحكومــي؛ تتمثل المرحلــة الأولى في الإعداد والتخطيط عــن طريق تلمُّس احتياجات المستقبل، وإشراك أصحاب المصالح؛ بالإضافة إلى تحليل السوق، وتحديد الاحتياجات، واختيار إجراءات الشراء المناسبة، ثم مرحلة الإعلام والشفافية عن طريق اعتماد مُسوَّدة الشروط مُتضمنةً للمعايير والعناصر المطلوبة، وإعداد وثائق الشراء، ومن ثم الإعلان عن طلب التعاقد، مــع التزويد بالإرشــادات. وتأتي بعدهــا مرحلةُ تقديم المناقصات وفتــح المظاريف والاختيار، وبعد استلام العروض وفتح المظاريف؛ يتمُّ دراستها وتطبيق معايير الاستبعاد، واختيار العروض التــي تتوفَّــر فيها الشروط. ثم تأتي مرحلة التقييم وإعلان الفائــز بالمناقصة؛ بحيث يتمُّ تقييم المناقصات واختيار العرض الأفضل، ثم إعلان النتائج. وتكون المرحلة الأخيرة؛ هي مرحلةُ تنفيذ العقــد عن طريــق إدارة ومراقبة التنفيذ، وتســوية الأمور المتعلقة بالدفــع، مع ضرورة إجراء التعديلات إن تطلب الأمر ذلك، ومن ثم إغلاق العقد عند إتمام التنفيذ.

وفي المملكة العربية السعودية، وعبر مِنصة «اعتماد» (٢٠١٩)؛ يُعَدُّ مشروعُ نظام المشتريات الحكومية الإلكتروني من أهمِّ اللبنات الأساسية للحكومة الإلكترونية، ويُعَدُّ من أهمِّ المشاريع الوطنية التي توليها الدولة ممثلةً بوزارة المالية اهتماماً خاصاً؛ إذ يضمَن هذا المشروع توحيد وتسهيل إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية في جميع القطاعات الحكومية، كما يدعم مبدأ الشــفافية بين الجهات الحكومية والمورِّدين وســهولة الإجراءات للمورِّدين والوصول إلى أكبر شريحة منهم، وتحقيق الأثر الإيجابي؛ لزيادة روح التنافس والجودة.

٦- **وَضْع الخطة التنفيذية:** تتضمَّن وَضْــع الخطط الفرعية لجميع الإجراءات التي يتطلَّبها تشغيلُ التقنية الجديدة وتضمينها في أساليب العمل، ومن هذه الخطط: خطة التركيب والتطبيــق، ويتطلب نجــاح التطبيق قيــادةً ذات رؤيةٍ تقوم بدراســة الوَضْع والعمل على معالجتــه. وأن تعِي المنظمة التغيُّرات في البيئة الداخلية والخارجية التي ســتطرأ خلال تطبيق التقنية، ومعالجة التحَدِّيات التي ســتواجهها للاستفادة منها بشكلٍ إيجابي (Delaney and D'Agostino, 2015). ويقــع على عاتق المســؤولين عن اتخاذ القرار المتعلق بالتقنية الجديدة؛ تقريرُ مدى شــمولها، ورَسْــم المراحل التي ستمرُّ بها التقنية الجديــدة؛ فلا يمكن التغيــيرُ دفعةً واحدة؛ بل يجب أن يكون على مراحل وفقاً للأولوية سواء بالنسبة للأقسام أو لنوع التقنيات الجديدة المطبَّقة؛ وذلك تبعاً لعوامل عِدَّة: منها الإمكانيات المادية، ثقافة الأفراد ودرجة استيعابهم للتقنية الجديدة (Lake, 2013).

كما تبرزُ أهميةُ وجود خطــة لتدريب الأفراد على التقنية الجديدة؛ فبمجرد اتخاذ قرار التغيــير يجبُ البدءُ في إعداد خطــة التدريب بما يلائم الاحتياجــات التدريبية، عن طريق تحديد أهداف التدريب وموضوعاته؛ وذلك بعد القيام باســتطلاع لتقييم مســتوى الأفراد لتحديــد خبراتهــم واتجاهاتهم ومعتقداتهم تجــاه التقنية؛ وبناءً على نتائــج التقييم، يتمُّ تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لعِدَّة معايير؛ منها: خبرة الأفراد، المهارات التي يمتلكونها، درجــة تعقيد التقنية الجديدة، الوقت المخصَّص للتدريب، وتاريخ البَدْء بالتدريب وغيرها. (Delaney and D'Agostino, 2015)، وتُعَــدُّ الخطة أمراً مهماً لنجاح التدريب؛ إذ تحتوي خطــة التدريب عــلى كافة التفاصيل اللازمة للتنفيذ، ومن أهمِّها: تحديد الوقت المناســب لبدء التدريب، والمراحل المكوِّنة لها (Lake, 2013).

تتطلَّب مرحلة التنفيذ رســمَ عددٍ من الخطط، مثل: خطة التشــغيل التي تتضمَّن تحديدَ معايير العمل وإجراءاته باســتخدام التقنية الجديدة، وكذلك تحديد الطاقة الاســتيعابية التي يمكِــن العمل بها، وتحديد مواقع التقنية، وبرامج وإجــراءات نقلها أو تحريكها بما يتلاءم مع احتياجات العمل. وكذلك إعدادُ خطة توفير المســتلزمات اللازمة بما يضمن توفير مستلزمات التقنية من أحبار وقرطاســية وغيرها، مع ضمان وجود كمية مناســبة من هذه المستلزمات في المســتودعات، والحفاظ على تدفقها بشــكلٍ انســيابي؛ لتلبية احتياجات العمل. ويُعَدُّ الشراء بكميات كبيرة اقتصادية مناسباً؛ للاستفادة من الوفورات التي قد تحققها المنظمة عند الشراء.

وتُعَدُّ خطة الصيانة مطلباً أساســياً للحِفاظ على اســتمرارية عمل التقنية وعدم توقفها عن العمل؛ نتيجة الأعطال التي قد تصيبها، وهي تتطلَّب الموارد البشرية المؤهلة التي تقدِّم الدعــم الفني للتقنية بكافة أشــكالها ومكوِّناتها لضمان بقائها في حالة ســليمة؛ من خلال القيــام بعملية الإصــلاح، وهي كافة الإجراءات التي يقوم بها فنيــون متخصِّصون؛ لمعالجة المشــكلات التي قد تطــرأ على التقنية وتتســبب في توقفها عن العمــل أو عملها بطريقة غير صحيحة؛ علماً بأنه قد يتمُّ إصلاح المشــكلات البسيطة من قِبل المستخدِم نفسه؛ وذلك بعد اتباعه للإرشــادات المكتوبة في دليل الاستخدام المتعَلِّق بالتقنية المُستَخدَمة. كما يمكن تلافي الكثير من المشــكلات عن طريق الصيانة الوقائية؛ وهي عملية الكشــف الدوري التي يقوم بها فنِّيو الصيانة على التقنية الموجودة؛ بهدف ضمان عدم توقفها، وعادةً ما تتمُّ وفق

برنامج زمني مُحَدَّد؛ يومي أو أسبوعي أو شهري. ولا يتوقف عمل الصيانة فقط على إصلاح الخلل في التقنية؛ بل يقع على عاتق المختصِّين ضمانُ مواكبة التقنية المكتبية للتطوُّر التقني، سـواء للأجهزة أو الأنظمة أو البرمجيات؛ لتلبية احتياجات العمل عن طريق إجراء عمليات الترقي والتحديث اللازمة (المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦).

ويقعُ على عاتق مُتخذِي القرار تقريرُ مَنْ المسؤول عن الصيانة، عن طريق القيام بدراسة الإمكانيات الحالية الموجودة للموارد البشرية المؤهلة التي ستقوم بالصيانة. وعادةً ما يُقرّر أن يقوم بالصيانة أفرادٌ متخصِّصون ومؤهلون تابعون للمنظمة، وفي هذه الحالة يتمُّ تغطية هذا الاحتياج من الكوادر البشرية الموجودة فعلياً عن طريق تدريبهم؛ ليكونوا مؤهلين، وفي حالـة عدم وجود الكوادر البشرية المؤهلة؛ فإنه من الممكن أن يتمَّ اسـتقطاب أفراد جُدُد لهـذا الغرض. أو قد يُتخَذ قرارٌ بالتعاقد مع شركات صيانة مُتخصِّصة تقوم بأعمال الصيانة اللازمة طوال فترة العقد. كما يمكِن في أثناء عملية الشراء الاتفاق مع الشركة المورِّدة للتقنية أو الشركـة المصَنِّعة لهـا أن تكون الصيانة من ضِمن الخدمات المتفق عليها؛ سـواءٌ في فترة الضمان، أو بعد انتهاء الفترة كجزءٍ من اتفاقية الشراء. ويمكِن القول بأن اختيار مَنْ سيقوم بالصيانـة يعتمدُ على عِـدَّة عوامل، مثل: توفُّر الموارد البشريـة المؤهلة، والسرعة المطلوبة لحَلِّ المشكلات التقنية، ومدى سِرِّية الأعمال التي تستخدم التقنية في أدائها. وتعاني أغلب المنظـمات من نقصٍ في الكفاءات المهنية المطلوبة للعمل، وهذا يضطرها إلى إنشـاء منهج تدريبي يساعدُ الأفراد الحاليين والجُدد على التأهُّل وامتلاك المعرفة والمهارة اللازمة للعمل، وخاصةً الأفراد التقنيين الذين قد يتطلَّب ذلك إرسـالهم في دورات تدريبية متخصصة بدلاً من الاعتماد على الصيانة الخارجية. وبعد دراسـة كلِّ البدائل يقوم المسـؤولون باختيار ما يحقق مصلحة المنظمة (Nolo, 2019؛ المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦).

تنظيم استخدام التقنية المكتبية:

بعـد التخطيط للحصـول على التقنية الجديدة؛ يقع على عاتق المسـؤولين مهمة وَضْع الضوابط التي تقنِّن عملية استخدام التقنية؛ لضمان الاستفادة من التقنية الجديدة، وبالتالي تحقيـق الهدف من اقتنائها. وما قد يتطلَّبه ذلـك من إجراء تغيُّرات في الإجراءات وأنظمة العمل (المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦). ويتمُّ اعتمادُ السياسات التي تنظم عملية الاستخدام بما

فيها سياسة استخدام الأنظمة، والشبكات والبريد الإلكتروني والبرامج والآلات وكل مكونات التقنيــة الخاصة بالمنظمة؛ لترشــيد عملية الاســتخدام، ووَضْع القيود التــي تحمي أنظمة المنظمــة وتطبيقاتها والمعلومات التي تحتويها؛ وذلــك وفق أنظمة الصلاحيات المقرَّرة من قِبل المشرفين على الأنظمة والشــبكات المستخدَمة، وما يتطلَّبه ذلك من إقرارٍ للعقوبات في حال حدوث تجاوزات من قِبل المستخدمين.

وتصدرُ المنظمات عادةً عدداً من السياســات الواجب اتباعها على مستوى المنظمة، وتشمل الضوابط والقواعد والإرشــادات التي تصدرها المنظمة؛ لتقنين اســتخدام التقنية، مثل: سياسة استخدام البريد الإلكتروني الخاصة بالمنظمة، وسياسة تحميل البرامج، إلى جانب السياسات على مســتوى الدولة، والتي تتضمَّن كافة الضوابط والإرشــادات الحكومية التي تصدر وتُعَدُّ مُلزِمةً لجميع موظفي الدولة؛ فعلى ســبيل المثال: هدفت مُدوَّنة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفــة العامة (١٤٣٧) إلى تعزيز قِيم وأخلاقيات الوظيفة العامة والارتقاء بمســتوى الجودة وتطوير الأداء، وقد خصَّصت الباب الرابع منها لواجبات ومسؤوليات الموظف المتعلِّقة باستخدام التقنية، ونصَّت المادة (١٦) على سياسة استخدام الأجهزة التقنية، وأوردت المادة (١٧) سياسات التعامل مع الإنترنت؛ في حين تطرَّقت المادة (١٨) إلى ضوابط تعامل البريد الإلكتروني.

كــما يجبُ تحديــدُ إجراءات العمل بعد اعتــماد التقنية الجديدة؛ مــع ضرورة مراعاة التعديــلات التي قد تطرأ على العمل؛ نتيجة اســتخدامها، فقد يتطلَّب الأمرُ إجراء تغييرات تنظيمية على مختلف المســتويات؛ مما قد يؤثر على الهيكل التنظيمي، أو على المسؤوليات والواجبات الخاصة بالإدارات والأقسام المختلفة؛ لضمان عملها بالشكل الفعَّال. وما يتضمَّنه ذلك من ضرورةِ إصدار أدِلة الاســتخدام وفقاً للسياسات المعتمدة، والتي تحتوي على كافة الخطوات التفصيلية وإرشــادات الاستخدام، كما تشــملُ إجراءات طلب الصيانة أو التبليغ عن حدوث مشــكلة، أو طلب توفير مســتلزمات وغيرها من الإجراءات، التي تضبط عملية الاســتخدام وتجعلها بعيدةً عن الاجتهادات الشخصية، كما تســهِّل هذه الأدلة من الرقابة على الاستخدام، وتحديد المسؤولية عند حدوث أيِّ تجاوزات.

ويقع على عاتق المســؤولين ضرورةُ توفير البيئة المناســبة؛ لضمان ســلامة التقنية بكلِّ مكوِّناتها بما فيها ســلامة المســتخدمين، ومكان العمل، وسلامة المعلومات، عن طريق توفير

البيئة التقنية والمادية المناسـبة، وهذا يتطلّـب جَعْل مكان العمل بيئةً تقنيةً آمنةً تضبطها القواعد والأنظمة التي تَحِدُّ من المخاطر الناشـئة عن استخدام التقنية (Denham, 2018) عن طريق توفير المعايير العالمية المتعلِّقة بأمن وسِرِّية المعلومات؛ لضمان سـلامة الشـبكة والأنظمة من الدخول غير المصرَّح به أو الفيروسـات أو الاختراق. كما تشـملُ ضمان سلامة الأجهزة والحفاظ عليها في أماكن مناسبة توفِّر لها الحماية من التلف أو العبث أو الأعطال، وتأمين بيئةٍ تحافظ على أمن وسـلامة المسـتخدِمين من الأخطار في أثناء الاسـتخدام، مثل: سلامة التوصيلات الكهربائية، توفير أنظمة الحريق، الحماية من روائح الأحبار، الحماية من الأصوات العالية وغيرها.

ومع تزايد اسـتخدام الأفراد لأجهزتهم الشـخصية لأداء العمل؛ فإن ذلك يتطلَّب تحديد الإجراءات المقنّنة لهذا الاستخدام؛ إذ يستخدم الأفرادُ أجهزتهم الشخصية؛ إما لعدم توفرها مـن قِبـل المنظمة، أو لأنها توفِّر لهم مزيداً من المرونة في العمل؛ إذ تمكِّنهم من العمل من أيِّ مكانٍ وفي أيِّ زمان، أو لشـعورهم بالتكيُّف والارتياح لاستخدام أجهزتهم الشخصية التي اختـاروا مواصفاتها، وأصبحوا قادرين على اسـتخدامها بدون قيود، مع إمكانية اسـتخدام المِنصَّة نفسـها بسهولة أكثر طوال الوقت؛ مما يولِّد لديهم الشعورَ بالرضا وبالتمكين والثقة بالنفـس عند اسـتخدام أجهزتهـم الخاصة. كلُّ هـذه المزايا تنعكس إيجاباً على تحسـين الإنتاجية وتطوير الكفاءة في الخدمات المقدَّمة (Bunchnanan et al., 2016).

وفي المقابـل؛ فـإن هذا الوضع يتطلَّب من الإدارة توفيرَ البنيـة التحتية اللازمة للتعامل مع الأجهزة التي تسـتخدم نظم تشـغيل مختلفة، كما يترتب على ذلك زيادةٌ في تكاليف الاتصال للمُستخدِم، مع ضرورة توفُّر شبكة اتصال سريعة بالإنترنت، كما أن إمكانية ضياع أو سرقة هذه الأجهـزة كبيرة؛ مما يؤدي إلى فقد المعلومات وتسرُّبهـا؛ بالإضافة إلى عدم وجود ضمانات على أمن المعلومات، وتوفر برامج حماية قوية ضد الفيروسـات والاختراق (Ubene et al., 2018). ويمكِـن التغلُّب على هذه التحَدِّيات بوَضْع قواعد وسياسـات واضحة للاسـتخدام الأمثل، كما يمكِن للمنظمة توفير برامج تربط بين هذه الأجهزة ومِنصَّة العمل الرسـمية؛ من حيث صلاحية الدخـول، وتوفير الحماية للبيانات، وأخذ نسـخة احتياطية وغيرها من الإجراءات التـي تضمَن سـلامة وأمن المعلومات، وبنفس الوقت تمكِّن الأفراد مـن المزايا التي توفِّرها

لهم أجهزتهم الشخصية، كما يمكِن للمنظمة أن تعمل على تحمُّل تكلفة الاتصال للوظائف التي تتطلب مهامُّها الاتصال المســتمر مع الآخرين، مثل: الإدارة العليا، التسويق، العلاقات العامة، خدمة العملاء وغيرها.

تطبيق التقنية في المكتب:

يتــمُّ في هذه المرحلة تنفيذ الخطــط التنفيذية المعتمَدة بناءً عــلى الجدول الزمني، مع ملاحظــة أن التخطيط والتنظيم الســليم للتقنية الجديدة؛ يبقى حــبراً على ورق، ما لم يتم مراعــاة الجانب الإنســاني في التطبيق؛ لأن مُســتخدِمي التقنية همُ العامــل الأهم في نجاح المــشروع؛ لذا يجبُ على مديــري العمليات لمشروع التقنية الجديــدة تحديدُ فريق العمل الذي يعمل على التطبيق، مع ضرورة مشــاركة الأقســام المعنيَّة، وضمان دَعْم وتأييد الإدارة العليا لعمل الفريق؛ حتى يتمَّ تنفيذ المشروعات الجديدة؛ إذ يحتاج التغييرُ إلى قيادة واعية ومُدرِكــة لأهمية التغيير وقــادرة على دَمْج الأفراد، وتخفيــض الأضرار التي تقع عليهم، وبما يحقق التميُّز التنافسي وتخفيض التكاليف، وهذا ما يُسمَّى بقيادة التحوُّل، أو إدارة التغيير.

وتركِّز إدارة التغيير التِّقني على محورين مهمين: التدريب، والتعامل مع مقاومة التغيير؛ ذلك لأن التدريب الفعَّال سيجعل الأفرادَ قادرين على فهم مزايا وطبيعة التغيير، وبمجرد أن يُقبِلُ الأفرادُ على استخدام التقنية بكفاءة وتصبح من الروتين في العمل؛ يظهر بوضوح نتائجها الإيجابيــة على الإنتاجية. وقد يؤثر قصورُ التدريب أو نقص التحفيز على عدم الاســتفادة مــن التقنية، ويمكِــن التغلُّب على هذا التحَدِّي بالتدريب الفعَّال، وإشراك المســتخدمين في تصميم وتنفيذ التقنيــة الجديدة. (جاد الرب، ٢٠١٥). وهذا يتطلَّب تطوير برامج تدريب المستخدِمين على المعارف التقنية؛ لفهم الهدف من استخدام التقنية في عملهم، وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم؛ بالإضافة إلى ضرورة تطوير كفاءات الأفراد في الأمور المرتبطة بالتقنية، وإضافتها إلى الوصف الوظيفي؛ مع الحرص على توفير الاستشارات التقنية الداخلية؛ لضمان حصولهم على المعرفة والفهم عند الحاجة (Denham, 2018)، مع ضرورة تقييم التدريب في النهاية؛ لتحديد ما إذا كان التدريبُ قد حسَّن من قدرة الأفراد على استخدام التقنية.

وتتنوَّع طرق التدريب حَسَب طبيعة التقنية، وحَسَب الفئة المُستَهدَفة؛ إذ يتمُّ تدريب المديرين بالتركيز على أســاليب إدارة التغيير الفعَّالة، وفهــم المنافع والخيارات التي تتيحها

التقنية الجديدة، الرَّبط بين التقنية وإجراءات العمل، كيفية تحفيز الأفراد على استخدامها، كيفيــة معالجة الإحبــاط، التركيز على النتائج والمخرجات، الثقــة بالأفراد وتمكينهم، وضوح الأهــداف ومســتوى الإنجاز، إجراء اتصــالات فعَّالة مع الأفراد المســتخدمين؛ في حين يُركِّز تدريب المستخدِمين على كيفية استخدام التقنية الجديدة ودَمْجها بالعمل، ومعرفة مزاياها، مع تحديد المسؤوليات والواجبات المتعلِّقة بها، وتحديد المهارات اللازمة لاستخدامها، مثل: كيفية الاتصال بالزملاء، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، الأمن والســلامة، إجراءات العمل عن بُعد، والاتفاق على ثقافة واضحة ومتطوِّرة تدعم التقنية الجديدة (Lake, 2013).

وتُعَــدُّ مقاومة التغيير الذي ســتُحدِثه التقنية الجديدة أمراً شــائعاً؛ لذا لا يمكِن تطبيق التقنيــة الجديدة في يومٍ وليلة؛ بل يتطلَّب الأمرُ خطوات تمهيدية للأفراد المســتخدِمين لها لضمان قبولهم لها. فالتقنية الجديدة؛ ســترغم المســتخدِمين على ترك طريقةِ عملهم التي أَلِفُوها، كما ســتؤثر على مســؤولياتهم الوظيفية وحجم العمل المكلَّفين به؛ مما ســيتطلَّب منهم المزيدَ من التدريب لاســتخدامها، كذلك ســيطرأ التغييرُ على السياســات والإجراءات الخاصة بالعمل. كلُّ هذه التغيُّرات تعطي الشــعورَ بعدم الراحة، وتولِّد الشــعور بالضياع والخــوف نتيجة الجهل؛ فبعد أن كان الأفراد في المكتب يشــعرون بالإنجاز وامتلاك الخبرة؛ أصبح يتوجَّب عليهم التدرُّب لإتقان طريقة العمل الجديدة. كما قد تُفقِد البعضَ مناصبهم في ظل المنافســة مع الزملاء في حال عدم قدرتهم على امتلاك المهارات اللازمة لاستخدامها. (Delaney and D'Agostino, 2015).

إنَّ درجة تقبُّل الأفراد للتقنية الجديدة؛ يعتمدُ على ثقافة وطبيعة المنظمة، فهي تعطي شــعوراً بعــدم الثقة فيما يمكــن أن تحققه التقنيــة؛ إذ إنَّ امتلاك التقنيــة أكثر من مجرد اقتنــاء أجهزة وتطبيقات؛ فهي تُحدِث تغيُّرات في ســلوك الأفراد وفي طريقة أدائهم للعمل. وعــلى الإدارة ملاحظةُ الإرشــادات التحذيريــة التي يمكِن التنبؤ مــن خلالها بمدى مقاومة التغيــير وتعمل على معالجتها؛ فالعواطف والاتجاهات والآراء تؤثر في تقبُّل الأفراد للتقنية، ويجب مراقبة الســلوك؛ لمنع المعنويات المنخفضة والإحباط. وفي بعض الحالات؛ قد تتطوَّر المقاومــة إلى صِراع، وهو عادةً ما يُحسِّــن قــرارات التطبيق؛ إذ يتطلَّب مــن الإدارة إعادة النظر في قرار التغيير، ولتخفيف حِدَّة مقاومة التغيير، يمكِن إشراك الأفراد في تقرير الطريقة

الأكثر فعاليةً لتطبيق التقنية الجديدة؛ مما يُسبِّب فشل التقنية؛ لذا يجبُ أن تكون خطة التطبيق واضحةً مرتبطةً بزمن، ويتم تشاركها مع الأفراد للتخلُّص من القلق تجاهها، وضمان الفهم الكامل لطريقة التطبيق وجِدِّية الالتزام بها (Alruwayyeh, 2018)، ونتيجة عملية التواصل الفعَّالة ستجعلُ الأفرادَ يشعرون بالأهمية، وأنهم على اطلاعٍ بكافة المستجدَّات، ويُفضَّل أن يتمَّ ذلك من قِبل رئيسهم المباشر الذي سيشرح لهم المراحل بالتفصيل.

الرقابة على التقنية المكتبية وتقييمها:

تُعَدُّ الرقابة على استخدام التقنية؛ أمراً مُلحًّا لضمان استمرارية العمل. وتتمُّ الرقابة على التقنية المكتبية في اتجاهات مختلفة؛ لتحقيق الهدف منها. ولعلَّ الخطوة الأهمَّ في الرقابة؛ هي العمل وفق المعايير المعتمدة، ومقارنتها بالواقع الفِعلي لكشف الانحرافات التي قد تعترض العمل. وتُعَدُّ تقارير الصيانة من أهمِّ المعلومات التي يمكِن لصانعي القرار استخدامُها لتكوين صورةٍ فعلية عن واقع التقنية؛ إذ تزوّد هذه التقارير بالمعلومات الخاصة بحالة الأنظمة المُستَخدَمة؛ بهدف تقييم كفاءتها وتلبيتها لاحتياجات العمل حسب الخطة المعتمدة ووفقاً للمعايير المتفق عليها؛ ولرَصْد أيِّ تغيُّر في طبيعة العمل وانعكاس هذا على إمكانية تحديث النظام؛ ليتوافق مع هذه التغيُّرات. وكذلك التقاريرُ الخاصة بحالة الأجهزة؛ بهدف تقييم صلاحيتها للعمل وحاجتها للاستبدال.

وبالنظر إلى تقارير الصيانة؛ يمكِن تكوينُ صورةٍ متكاملةٍ عن الوَضْع التقني للأجهزة المُستَخدَمة؛ وبالتالي تقرير أمورٍ عِدَّة مثل: مدى الحاجة إلى الجهاز، مستوى تقيُّد المستخدمين بإرشادات التشغيل الفعَّال، إمكانية نقل الجهاز من مكانٍ إلى آخر، مدى الحاجة إلى استبدال الجهاز، وغيرها من القرارات المرتبطة التي تضمَن بقاء الأجهزة في حالةٍ جيدة للعمل. أو قد يُقرِّر التخلُّص من التقنية؛ وفي هذه المرحلة يتمُّ التأكُّد من سلامة الإجراءات المتعلِّقة بالتخلُّص من التقنية؛ يتمُّ الاستغناءُ عن التقنية إذا لم يَعُد بالإمكان استخدامها بكفاءة، وعادةً ما يُقرِّر المسؤولون التوقف عن استخدام التقنية وبَيْعها أو التبرُّع بها أو إعادة تدويرها، وقد يؤدي ذلك إلى تسريب المعلومات التي تحتويها؛ إذ تحتوي ذاكرة الحاسب الآلي، وآلات التصوير والفاكس وغيرها من الأجهزة والتقنيات على الكثير من المعلومات التي يجبُ التأكُّد من مَسْحها قبل عملية الاستغناء عنها؛ لذا يجبُ وَضْع سياسات وإجراءات

تتعلق بكيفية التخلُّص من كلِّ نوعٍ من أنواع التقنية، ويجب أن تُوكَّل هذه المهمة لمختصِّين في التقنيــة؛ لأن القيــامَ بحذف البرامج والملفات وما تحتويها من معلومات وتنظيف ســلة المحذوفــات؛ لا يعني أبداً أنَّ هذه المعلومات غير موجودة. وكذلك الأمرُ بالنســبة للتقنية المستأجرة؛ إذ يجبُ أن يتضمَّن العقد إجراءات مَسْح المعلومات الموجودة في القرص الصلب للأجهزة المُستَخدَمة (Lawyers Mutual, 2016).

ويُعَدُّ ضَبْط كفاءة اســتخدام التقنيــة عمليةً ضروريةً؛ بهدف تقييم طريقة اســتخدام التقنية من قِبل المســتخدمين، ومــدى اتباعهم للسياســات والإجــراءات المتعَلِّقة بتنظيم اســتخدام التقنيــة، ووفقاً لهــذه التقارير من الممكِــن أن يتمَّ تقريرُ أمريــن: حاجة هذه الضوابــط إلى التعديل؛ لتتلاءم مــع التغيُّرات في احتياجات العمل، أو حاجة المســتخدِمين لمزيدٍ من التوعية والتدريب؛ لضمان التقيُّد بضوابط الاستخدام. وتستخدِم الرقابة بالإضافة إلى الإشراف المباشر، أنظمةً متخصِّصةً تعملُ على رَصْد اســتخدام التقنية، وضبط الإجراءات وتحديد الصلاحيات وتسجيل عملية الدخول والخروج من الأنظمة وغيرها من الاستخدامات التقنيــة، ويتمُّ عادةً توثيق كلِّ ذلك في تقارير يقومُ المســؤولون بعد دراســتها بتحديد أيِّ أخطاء أو انـحرافات في التشغيل والاستخدام (المفلح وأبو حيمد، ٢٠١٦).

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

في ضوء ما وَرَد في الفصل الثالث؛ ما هو أسلوب توفير التقنية اللازمة للأعمال التالية:

م	التقنية اللازمة	أسلوب توفير التقنية		
		أسلوب الشراء	الاستئجار	شراء الخدمة
١	ماسح ضوئي لمسح الوثائق في نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.			
٢	جهاز متطوِّر لنسخ الأقراص المضغوطة لتوزيع أوراق العمل على الحاضرين في المؤتمر السنوي.			
٣	ماسح ضوئي لمسح الكتب تلقائياً للمكتبة المركزية في الجامعة؛ علماً بأن تكاليفه عالية جداً لا يمكن تحملها.			
٤	نظام يحوِّل أرشيف المصغرات الفيلمية إلى نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.			
٥	آلة تصوير الوثائق في قسم خدمة العملاء.			

أسئلة للنقاش:

- حسب معلوماتك؛ ما هي أنواع الصيانة الموجودة في المنظمة التي تعمل أو تدرس بها؟

☐ صيانة داخلية ☐ صيانة خارجية ☐ صيانة داخلية وخارجية

- ما رأيك في مستوى الصيانة؟ وكيف يمكِن تحسينه؟
- هل توجَد سياسات وإرشادات للتعامل مع كلِّ نوعٍ من أنواع التقنية التي تستخدمها؟

☐ نعم ☐ لا ☐ نوعاً ما

- ما هو رأيك بفعاليتها في ضبط الرقابة؛ لضمان الاستخدام السليم والآمن لها؟

«ليســت كلُّ تقنية مناســبةً، وتُعَدُّ التقنية مناســبةً في حالة التطابــق الجيد بين منافع التقنية المستخدَمة والموارد المطلوبة لتحقيق الاستخدام الأمثل لها».

- بعد قراءتك للعبارة الســابقة؛ ما رأيك في التقنيات التي تســتخدمها في مجال عملك، هل تعتبرها تقنيةً مناسبةً أم لا؟ وضِّح رأيك بنقاط.

- تُعَدُّ التقنية المُستخدَمة: ☐ مناسبة ☐ غير مناسبة

للأسباب التالية:

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

حالة تطبيقية

بنـــاءً على التوجُّهــات نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية؛ قرَّرت إدارة المنظمة اســتخدامَ نظــام الاتصــالات الإدارية. وبعد الاتفاق مع الشركة المزوّدة؛ تــمَّ تركيبُ الأنظمة في جميع أجهزة المنظمة، وأصدر المديرُ العام تعميماً يقضي بضرورة الالتزام باستخدام النظام وتحديد تاريخ البدء في التنفيذ؛ مع الإشارة إلى المسؤولين عن الدعم الفني في حالِ الضرورة.

اســتقبل أفرادُ المنظمة - وخاصةً في مركز الاتصالات الإدارية - النظامَ الجديدَ بالاستهزاء والتندُّر تارةً، وبالرفض تارةً أخرى، لا ســيما وأنَّ أجهزتهم تعاني الكثيرَ من المشكلات، وأنهم لا يملكــون إلا طابعةً واحدة قــد فرَغتْ من الحِبر تماماً منذ أســابيع، وموضوعها معلَّق في إدارة المشــتريات، ولا يُوجَد لديهم ماسح ضوئي؛ إضافةً إلى أنه لا يُوجَد أحدٌ عرَّفهم بالنظام الجديد؛ بحُجَّة أنه سهلُ الاستخدام، وخياراته واضحة تماماً.

مرَّ الوقتُ المحَدَّد، ولم يســتخدم أحدٌ النظام؛ مما أثار قلقَ الإدارة بعد التكاليف الكثيرة التي دفعتها لقاء شرائه. وتمَّ استدعاءُ رئيس مركز الاتصالات الإدارية؛ لبحث المشكلة معه، وإيجاد الحلول لمعالجتها.

أسئلة للمناقشة:

بصفتك رئيسَ مركز الاتصالات الإدارية، وبعد معرفتك بوظائف إدارة التقنية (التخطيط، التنظيم، التطبيق، الرقابة):

- ما هي أسباب المشكلة؟
- في أيِّ مرحلة وقع الخلل؟
- ما هي المقترحات التي ستطرحها على الإدارة لمعالجة المشكلة.

الفصل الرابع

أنواع التقنية المكتبية

أصبـح التعامل مع مختلف أنـواع التقنية المكتبية؛ ضرورةً لدعـم أداء العمل المكتبي في مراحلـه المختلفـة؛ إذ تمَّ دَمْج التقنيـة بالعمليات والإجراءات الخاصة بالأنشـطة التي تمارسها المنظمة. واُستخدِمَت التقنية بمختلف أنواعها كوسيلةٍ لمعالجة البيانات والمعلومات وحِفظها وتوزيعها. وعن طريق استخدامِ الشبكات المختلفة؛ تمَّ الرَّبط بين كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمة والمتعاملين معها.

وتتضمَّـن التقنيـة المكتبية أنواعاً مختلفةً من الوسـائل والأدوات، وتـمَّ تصنيفها وفقاً لاعتبـارات مختلفة؛ فمثلاً: يمكِن تصنيفها وفقـاً للوظائف التي تؤديها إلى عدة أنواع، منها: تقنية حِفظ المعلومات، تقنية إدارة وتنظيم الاجتماعات، تقنية وظائف الاستقبال والتعامل مع المراجعين وغيرها. كما يمكِن تصنيفها بحسـب طبيعتها، إلى ثلاثة أنواع رئيسـية، وهي: الأجهـزة المكتبية، البرمجيـات والتطبيقات المكتبية، خدمات الشـبكة والإنترنت. وتناولت أغلب الأدبيات المتعَلِّقة بالتقنيات المكتبية هذا التصنيف، وسيتمُّ استعراضه وفقاً لما يلي:

أولاً: الأجهزة المكتبية:

وتمثـل مختلف الآلات البسـيطة والمعقَّدة التي تُسـتخدَم لأداء العمـل المكتبي ابتداءً مـن الأجهزة اليدوية التي تؤدي أغراضاً بسـيطة، وهي أقـرب إلى الأدوات منها إلى الجهاز المتكامل، مثل: الدباسـة والخرامة. والأجهزة الكهربائية التي تؤدي مهاماً مُحدَّدة بالاعتماد على الكهرباء، مثل: آلة الإتلاف، وآلة التغليف. وانتهاءً بالأجهزة الإلكترونية التي تعتمد في عملها على اسـتخدام معالجات، مثل: الحاسـب الآلي بالإضافة إلى أجهزة أخرى مرتبطة به، مثل: الماسح الضوئي، أو غير مرتبطة، مثل: بعض أنواع آلات التصوير البسيطة.

وبشكلٍ عام؛ يمكِن ملاحظة أجهزة شائعة الاستخدام ومتوفرة في كلِّ مكتب مهما كانت وظيفته؛ من هذه الأجهزة: الحاسـب الآلي وملحقاته، الطابعة، الماسح الضوئي، آلة التصوير،

الهاتف؛ إضافةً إلى أجهزة أخرى تُســتخدَم لأغراض خاصة ومحدودة، مثل: الفاكس، أجهزة العرض، أجهزة التغليف، المصغرات الفيلمية وغيرها.

وأيًّا كانت التقنية المُستخدَمة والوظائف التي تؤديها؛ يجب أن تحقق الهدف من اقتنائها؛ وذلك بضمان اســتخدامها الاســتخدام الأمثل. فعلى المُســتخدِم معرفــةُ قواعد وأخلاقيات الاستخدام الصحيح، واتباع الإرشادات الخاصة بذلك؛ مما يفيد في إطالة عمر الجهاز ومدى صلاحيته للعمل بكفاءة، والتقليل من الأعطال التي قد يتعرَّض لها، ومعرفة كيفية التصرُّف حال حدوثها، وتمثل الإرشــادات المصنعية مجموعةً من التعليمات التي تُعرِّف المســتخدم بطرق الاســتخدام الأمثل، وهي غالباً إرشادات تقنية تحتوي على الكثير من التفاصيل حول الجهاز، ويمكِن للمســتخدِم معرفة كيفية التعامل مع الأعطال البســيطة. هذه الإرشادات تفيد كثيراً في توحيد إجراءات الاســتخدام لجميع المســتخدمين؛ مما يســاعد المسؤول عن الصيانة في تشــخيص المشكلة؛ إضافةً إلى أن عدم اتباع هذه الإرشادات قد يؤدي إلى فقدان الانتفاع من مزايا الضمان؛ وخاصةً في استبدال قطع الغيار الذي قد يتسبَّب بزيادة كبيرة في تكلفة الصيانة. كما تُعَدُّ الإرشادات التنظيمية أو دليل الإجراءات الخاص بعملية الاستخدام الذي تُصدِره المنظمة وتمثل مجموعة أحكام تتعَلَّق بقواعد تُقنِّن عملية استخدام كل جهاز من الأجهزة المُســتخدَمة في المكتب، مثل: صلاحية الاســتخدام، الجهة المسؤولة عن إصلاح الخلل وإجراءات التبليغ في حالة الأعطال، إرشــادات للأمن والســلامة، ضوابط الاســتخدام وغيرها. وتســهِّل هذه الإرشادات تحديدَ المشــكلات التي قد تطرأ على الجهاز، كما تُحدِّد المسؤوليات عند الاستخدام غير المصرَّح به (HSE, 2013).

كــما تُعَــدُّ أخلاقيات التعامل مــع الأجهزة في المكتب؛ وســيلةً لضمان ســلامة الأجهزة واســتخدامها الاستخدام الأمثل، مثل: ضرورة ضمان بقاء الأجهزة نظيفةً خاليةً من الأوساخ والجراثيم وإبعادها عن الطعام والشراب، وفي حال انسكاب السوائل أو الأكل يجبُ التنظيف الفوري، والحِرص على ترك الجهاز جاهزاً للاستخدام من قِبل مُستخدِم آخر؛ ومن ذلك عدم تــرك أيِّ بقايا حــول الجهاز، وأخذ الأوراق بسرعة من الطابعــة تجنُّباً لاختلاط الأوراق؛ لذا يجب عدم إرسال أمر الطباعة، إلا في حال القدرة على أخذها من الطابعة مباشرةً.

وتضع أغلبُ المنظمات إجراءاتٍ لترشـيد الاسـتهلاك وتقوم بحمـلات توعية لأفرادها؛ وذلـك بهدف توفير النفقات والحِفاظ على الأجهزة سـليمةً، إلى جانب التأثير الإيجابي على البيئة، ويكمُنُ الهدر في استخدام الأجهزة المكتبية في ثلاثة عناصر (Minnesota Office of Environmental Assistance؛ Pivnenko et al., ,2015؛ Hoffman, 2014):

- **هَـدْر الورق:** يتمُّ في أثناء الطباعة من الحاسـب الآلي، أو تصوير الأوراق باسـتخدام آلة التصوير؛ اسـتخدامُ عددٍ كبيرٍ من الورق، وحتى مع تبَنِّـي أغلب المنظمات لإعادة تدوير الورق؛ غير أن هذا لا يبرِّر الاسـتخدامَ المتزايد للورق، وغالباً ما يكون الهَدْر في أثناء إعادة الطباعة؛ بسـبب أخطاء المسـتخدِم الذي يعطي الأوامر الخطـأ، أو في أثناء طباعة أوراق ليـس من الضروري طباعتها، وقد تُترك عند الطابعة بدون أن يأتي أحدٌ ليأخذها. ولتقليل هَدْر الأوراق يجبُ أداءُ العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى؛ فيجب التأكُّد من ضرورة طباعـة الملف، إن كان ولا بد من الطباعة، ويجبُ الحرص عند اختيار الأوامر، والتأكُّد من وَضْع الأوراق بالشـكل الصحيح، وتحديد حجم الورق المناسب وعددِ النسخ، مع النظر في إمكانية أن تكون الطباعة على الوجهين، ومحاولة إعادة اسـتخدام الأوراق وخاصةً وجهها غير المستخدِم مع وَضْع صندوق لإعادة التدوير في المكتب.
- **هَـدْر الحِـبر:** إن كان لا بد من الطباعـة أو التصوير؛ فيجبُ اتخاذ القـرارات الصحيحة، مثل: الطباعة بالأبيض والأسـود بدلاً من الملون، الطباعة كمُسوَّدة لتقليل الحبر إن أمكن، الطباعة على خلفية بيضاء، عدم استخدام تغميق الخط بدون داعٍ، إن كان الملف يحتوي على الكثير من الصور - مثل ملفات العروض التقديمية - يمكِن تجهيز نسخة للطباعة بدون الصور وغيرها من الإجراءات التي تقلل استهلاك الحبر.
- **هَـدْر الطاقـة الكهربائية:** تشـكِّل تكاليف الطاقـة الكهربائية جزءاً لا يُسـتَهان به من التكاليـف العامة للمنظمة، وتُعَدُّ الأجهزة المكتبية مسـتهلكاً أساسـياً للطاقة، ومن هذا المنطلق؛ فإنه من الضروري اتخاذ الإجراءات الكفيلة بترشيد استهلاك الطاقة، مثل: اختيار الأجهزة الموفِّرة للطاقة، ويمكن الاسـتفادة من التقارير التي تصدرها المنظمات المتخصِّصة مثل: Energy Star أو Energy Saving Trust؛ للتعرُّف على كمية الطاقة التي يستهلكها كلُّ منتـج من منتجات الأجهزة المكتبية، وعدم تشـغيل الأجهـزة إلا عند الحاجة لها، مع الحـرص على وَضْع الأجهزة في حالة توفـير الطاقة عند توقف العمل عليها، وإطفائها بعد

انتهاء وقت الدوام الرســمي، ويمكِن تركيب برامج تســاعدُ على ترشــيد الاستهلاك؛ تقوم بالتحكم عن بُعْد بالأجهزة وتراقب عملية الاستخدام.

كــما تُعَدُّ توعية المســتخدِمين عامــلاً مهماً في الترشــيد، مــع ضرورة التدريب وإعداد إرشــادات تفصيلية، مكتوبة، ومُلزمــة لمراعاتها عند التعامل مع الأجهــزة في المكتب. كما يمكِن وَضْع هدفٍ لتقليص الاستهلاك الشهري؛ يعمل جميعُ الأفراد في المكتب على تحقيقه، عــلى أن يكــون واقعياً، وليكن مثلاً تخفيضاً بنســبة (٥٪). كما تُعَدُّ الجــولات التفقُّدية في الأوقات المختلفة عنصراً مســاعداً؛ لضمان التزام الأفــراد وتقيُّدهم بالتعليمات؛ إذ إن اتباع تلك الإرشــادات والقواعد في كيفية اســتخدام الأجهزة المكتبية، سيضمن كفاءتها وفعاليتها في العمل، وسيقلل من تكلفة الاستخدام كما سيضمَن بقاء الجهاز في حالةِ جاهزية للعمل.

أبرز الأجهزة المُستخدَمة في المكتب:

- جهاز الحاسب الآلي:

يُعَدُّ جهاز الحاسب الآلي العصَبَ الأساسيَّ الذي رَبَط مجموعةً كبيرةً من الأجهزة المادية والبرمجيات وأدوات التخزين والشــبكات؛ ليكوِّن ما يُســمَّى بتقنية الحاسب الآلي، والتي أســهمت بشكلٍ فعَّال في دِقة العمل وبجهدٍ أقل؛ مما أضاف الكثيرَ من القيمة على جودة العمليــات والخدمات المُقدَّمــة في المنظمة وزيادة الإنتاجية، من خــلال الخصائص التي يتمتَّع بها، ومن أبرزها: المرونة الفائقة في إدخال البيانات والمعلومات وسرعة اســترجاعها مــع توفُّــر إمكانيات هائلة في حِفظهــا وتخزينها؛ إضافةً إلى التنــوُّع الكبير في البرمجيات والتطبيقات المُســتخدَمة، وقابلية الرَّبط والاتصال بين أكثر من جهازٍ باســتخدام شبكات الحاسب، وغيرها كثيرٌ. (موسى، ٢٠١٦).

وللتعــرُّف على أثــر الحاســب الآلي؛ لا بد مــن تحديدِ مفهومــه؛ إذ تــمَّ تعريفه بأنه «آلــةٌ إلكترونيــةٌ تعمل على إنجاز الحســابات بالاعتــماد على مجموعةٍ مــن التعليمات». (Cisco, 2014: 4). كما يمكِن تعريفه بأنه «جهازٌ إلكتروني يتكوَّن من مجموعةٍ من الأجزاء الصلبة؛ لها القدرة على اســتقبال كمٍّ هائلٍ من البيانات المطلوب إدخالها وتخزينها، وكذلك يمكِــن تخزين التعليمات الخاصة بالبرامج التطبيقيــة؛ للقيام بمعالجة تلك البيانات وإيجاد

الحلّ بدقة وسرعة». (موسى، ٢٠١٦: ٣٦). وقد عرَّفه حسونة (٢٠١٦: ١٧) بأنه «آلةٌ أو جهازٌ أو نظامٌ يُستخدَم في معالجة البيانات آلياً؛ للوصول إلى معلومات مفيدة لشخصٍ أو أشخاص مُعيَّنين يهدفون إلى اتخاذ القرار الذي يساعدهم؛ للوصول إلى هدفٍ معين».

وفي مجال علوم الحاسب الآلي؛ تمَّ استخدامُ لفظ الحَوْسبة على أنها «تحويل الأنشطة أو الفعاليات أو الأعمال أو التصرُّفات من يدوي إلى إلكتروني؛ من خلال تحديد الخطوات المطلوبة وبرمجتها بإحدى لغات الحاسب؛ من أجل معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات أو استرجاعها كبيانات» (السالمي، ٢٠١٦: ٣).

وقد مرَّ الحاسبُ الآلي بعددٍ من التطوُّرات، وأحدثت شركة (IBM) في منتصف الستينيات تطوُّراً هائلاً في صناعة الحاسب الآلي، عندما قدَّمت نظام (٣٦٠) للحاسبات الآلية، الذي مكَّن الحاسب من القيام بأداء العديدِ من مهامِّ التشغيل. وهناك العديد من أنواع الحاسبات؛ فمنها: الحاسبات الكبيرة التي تتمتع بذاكرة هائلة وسرعات كبيرة، والحاسبات المتوسطة التي تتمتع بسرعة أقل؛ ولكنها تتطلَّب تكلفةً وحجماً أقل؛ إضافةً إلى الحاسبات الفائقة السرعة؛ وهي أكثر قوةً وعلى درجة عالية من التقدُّم (خليل، ٢٠١٤).

يعمل الحاسب الآلي على اختلاف أنواعه وقدراته بمبدأ أساسي؛ وهو: استقبال البيانات كمدخلات، ثم يقوم بتحويلها طبقاً لتعليمات محفوظة فيه إلى معلومات باعتبارها مخرجات؛ معتمداً في ذلك على تحويل البيانات إلى النظام الثنائي؛ حتى يمكِن تمريرُها لنظام الحاسب الآلي، ويتطلب ذلك استخدام أرقام أحادية إما (الصفر أو الواحد)، ويُطلَق عليها (بت Bit)؛ في حين يُعبِّر البايت (Byte) عن ثمانية أرقام من البت، ويمكِن استخدام البايت للتعبير عن الحروف والأرقام، الرموز، أو الصور وغيرها. ويُعَدُّ البايت وحدة قياس سعة الذاكرة، ووسائط التخزين تُقاس بالبايت (Byte)، مثلاً: كيلو بايت KB، ويساوي (١٠٢٤ بايت)، ميجا بايت MB وتعادل (١٠٢٤ كيلو بايت)، أمَّا جيجا بايت GB فتعادل (١٠٢٤ ميجا بايت)، والتيرا بايت TB تساوي (١٠٢٤ جيجا بايت) (خليل، ٢٠١٤).

ويتكوَّن الحاسبُ الآلي من خمسة مكوِّنات مادية رئيسية تقوم بأداء أعماله الوظيفية، وهي (موسى، ٢٠١٦؛ الزهراني والزريبي، ٢٠١٦):

١- **وحدة التشغيل المركزية:** مكوَّنة من نظام الحاسب الآلي، وتقوم بمعالجة التعليمات وإنجاز كافة العمليات الحسابية والمنطقية، وتتدَبَّر أمرَ المعلومات التي تتدفق إلى

الحاسـب، وتعمل عـلى الاتصال بأجهزة الإدخال والإخـراج ومراقبتها؛ من أجل تحقيق المهـمات والوصـول إلى النتائج المطلوبة، وتتكوَّن من: وحدة التحكُّم، وحدة الحسـاب والمنطق، والذاكرة الرئيسية.

٢- **أجهزة التخزين الثانوية:** تشمل أجهزة التخزين، مثل: القرص الصلب، والقرص المضغوط.

٣- **أجهـزة المدخـلات:** مثل: لوحة المفاتيح، الفأرة، شاشـة اللمس، الماسـح الضوئي، القلم، الأجهزة الصوتية.

٤- **أجهزة المخرجات:** مثل: الطابعات، الأجهزة الصوتية، شاشة العرض، القرص المضغوط.

٥- **أجهزة الاتصالات:** عبارة عن مجموعةٍ من الأجهزة التي تعمل على مراقبة وضَبْط مرور المعلومات إلى أو من شبكات الاتصالات، مثل: المودم.

وتُوجَد بعض هذه الأجزاء في صندوق الحاسب الآلي، والذي يتألَّف من عددٍ من الأجزاء الصلبـة المكوِّنة له، تحَدِّد جـودة الجهاز وكفاءته في العمل، ويمكِن للمُسـتخدِم وبخبرات بسيطة أن يقومَ بتحديث الأجزاء وترقيتها وإجراء التعديلات عليها؛ لتصبح أكثر كفاءةً، ومن أهمِّ هذه الأجزاء: جهاز الطاقة، اللوحة الأم، المعالج، الذاكرة (Stroman, 2014).

ويُعَدُّ الجهازُ المكتبي الثابت المكوَّن من الصندوق والشاشـة وباقي الملحقات؛ هو الأكثر شـيوعاً، ومع التطوُّرات التقنية؛ تمَّ دَمْج جميع محتويات الصندوق داخل الشاشـة؛ إضافةً إلى ظهـور أنواع مُتعدِّدة ومتطوِّرة من أجهزة الحاسـب تلبِّي احتياجات المسـتخدِم، منها (Stroman, 2014):

- **الحاسـب المحمول:** يُسـتخدَم لإضفاء مزيدٍ من المرونة وقابلية التحـرُّك للأفراد في المكتب، ويمكِـن العملُ عليـه خارج نطاق المكتب وبنفس الكفاءة والفعاليـة التي يتمتَّع بها الجهاز المكتبي الثابت؛ طالما هو متصلٌ بالإنترنت وبشبكة العمل، ويمكِن رَبْطه بلوحة مفاتيح وفأرة وشاشة خارجية حسب الاحتياج. ولعلَّ أكثر ما يميِّزه هو البطارية، التي تمكِّن من العمل دون الحاجة إلى الاتصال بمصدر كهربائي للطاقة. ويُوجَد أنواعٌ مختلفة من الأجهزة المحمولة؛ منها المزوَّدة بشاشة لمس، وكذلك إمكانية فصل لوحة المفاتيح عن الشاشة (باستخدام المغناطيس) ليصبح جهازاً لوحيًّا. وتَستخدِم أغلبُ أجهزة الحاسب المحمول لوحَ اللمس؛ للتحَكُّم بالمؤشر

والقيام بالمهامِّ التي تقوم بها الفأرة، وكذلك يمكِن من خلاله التحكُّم بالشاشة المعروضة، مثل: التكبير والتصغير، واستعراض الشاشة باستخدام حركة الأصابع على هذا اللوح.

- **الجهاز اللوحي Tablet Computers:** هو نوعٌ من أنواعِ الحاسب المحمول مع شاشة بخاصية اللمس وإمكانية الاتصال بشــبكةٍ لاســلكية. ويتميَّز بخِفة الوزن وإمكانية استخدام الأصابع بدلاً من الفأرة في العمل، يمكِن تزويد البعض منها بلوحة مفاتيح متصلة به في حال الضرورة.

تتطلَّب أجهزة الحاســب الآلي مهما كان نوعها معرفةَ المســتخدِم بأساسيات الاستخدام الصحيح؛ لأن حصولَ عُطلٍ ما في جهاز الحاســب؛ سيتسَــبَّب في تأخير أداء العمل، أو إغلاق الجهــاز دون حِفــظ. وعادةً ما تُجرِي المنظمات تدريباً على أكثر المشــكلات شــيوعاً التي قد يواجهها المســتخدِم في أثناء عمله على الحاســب، أو أن يتمَّ توزيع كتيب إرشادات بهذا الخصــوص، وعادةً ما تكون هذه الأعطال نتيجةَ عُطْل في المكوِّنات المادية للجهاز، أو عطل في برنامج التشغيل أو البرامج الأخرى المُستخدَمة. وبعد استعراض مواقع بعض المنظمات؛ يمكِن إيجاز أبرز الإرشــادات لكيفية التعامل مع الجهاز؛ لمنع حدوث مشــكلات، أو كيفية معالجتها حال حدوثها (Aker, 2017; CCRL, 2019 GCFGloble, 2019):

١- إرشادات لمَنْع حدوث مشكلات في جهاز الحاسب:

- **فحص القرص الصلب ScanDisk:** تمكِّن هذه العملية الجهازَ من اكتشــاف الأخطاء التي قد تُوجَد وتسبِّب مشكلات في الأداء، ويمكِن برمجة عملية المَسْح هذه أو إجراؤها في حال تمَّ ملاحظة أيٍّ خلل في الأداء، مثل: البطء أو ظهور أيٍّ إشعارات تدلُّ على وجود مشكلة.
- **تنظيــف القرص الصلــب Disk Cleanup:** في هذه العملية؛ يتمُّ حــذف كافة الملفات والمعلومات التي تُحفظ بشــكلٍ عشــوائي في الذاكرة نتيجة اســتعراض صفحات الإنترنت المختلفة، أو العمل على الملفات أو طباعتها؛ مما يُشكِّل عبئاً على الذاكرة؛ لذا يجبُ العمل على حَذفها من فترةٍ إلى أخرى.
- **تجزئــة القــرص الصَّلب Disk Defragmenter:** ويمكن تجزئــة القرص الصلب إلى عدة أجزاء؛ بحيث يُخصَّص لكلِّ جزءٍ نوعٌ معينٌ من الملفات؛ مما يُسهِّل استرجاعَ هذه البيانات وبشــكلٍ أسرع مما لو كانت في جزءٍ واحد. وعادةً يتمُّ حِفظ نظام التشــغيل والبرامج في

Drive c، ويُعَدُّ Drive D مكاناً آمناً يمكِن حِفظ النســخة الاحتياطية فيه في حالِ اللجوء إلى إعادة تهيئة للجهاز.

- **النســخ الاحتياطــي للبيانــات Backing Up:** قد تتعرَّض البيانات للفقد؛ بســبب تلف الجهاز لأيِّ ســببٍ من الأسباب؛ وسواءٌ أكانت البيانات شــخصيةً أو تتعلَّق بالعمل؛ فإنها ذات أهميةٍ كبرى يجبُ حمايتها والحِفاظ على ســلامتها؛ لذا يجبُ عمل نسخة احتياطية منها في أيِّ وســيطٍ آخر من وســائط الحِفظ، مثل: القرص الصلــب الخارجي، أو الأقراص المضغوطة أو الذاكرة المتنقلة أو وَضْعها في جهازٍ آخر أو مكان تخزين سحابي.

٢- معالجة مشكلات الحاسب الآلي:

وتظهر مشــكلاتُ جهاز الحاسب نتيجة أمرين؛ إما مشكلات في الجهاز أو أحد أجزائه، أو مشــكلة عند تشــغيل أحد البرامج، وفي حــالِ حدوث هذه الأعطال، يمكِن للمســتخدِم العادي معرفة بعض الإرشــادات التي يمكِنه اتباعها لمعالجتها، وفي حال عدم القضاء عليها، يجب الاتصال بقسم تقنية المعلومات. وفيما يلي أبرز هذه المشكلات مع بعض الإرشادات للتعامل معها (GCFGloble, 2019):

- **عدم التمكُّن من تشــغيل الجهاز أو أيٍّ من أجزائــه:** يجب فحصُ التوصيلات الكهربائية والتأكُّد من اتصالها بمصدرٍ كهربائي مناسب.
- **عدم اســتجابة الجهاز؛ نتيجة وجود خلل في نظام التشــغيل:** في هذه الحالة يمكِن إعادة التشــغيل مرةً أخرى، وفي حال عدم التمكُّن من إعادة التشــغيل، يمكِن إجبار الجهاز على الإغلاق بواســطة الضغط على زر التشغيل لمدة من (٥-١٠) ثواني، ثم تشغيله مجدداً، وفي حال عدم التخلص من المشكلة، يمكِن الاتصالُ بقسم تقنية المعلومات لتشغيله.
- **بطء استجابة الجهاز للأوامر:** وفي هذه الحالة قد يكون السببُ هو وجود فيروسات يمكِن معرفتها بالمسح، أو أن القرص الصلب ممتلئ، ويجب النظر في حذف وتنظيم الملفات، أو قد يكون نظام التشــغيل بحاجةٍ إلى تحديث، وفي حال بقاء المشكلة يجب الاتصال بقسم تقنية المعلومات.
- **عدم اســتجابة البرنامج:** يمكِن الضغط عــلى الأزرار (Alt+Ctrl+Delete) بنفس الوقت؛ ليظهــر مربع حوار مدير المهامِّ Task Manager، والضغط على اســم البرنامج، ثم إنهاء المهمة End Task، أو إعادة تشغيل الجهاز.

- **بطء اســتجابة البرنامج للأوامر:** يمكِن إغلاقه وتشغيله مُجدَّداً، ولضمان عدم ضياع العمل المنجَــز في هــذا البرنامج؛ يجب التأكيــدُ على عملية الحِفظ، أو وَضْــع الإعدادات للحِفظ التلقائي كلَّ (١٠) دقائق، وفي حالِ بقاء عدم الاستجابة؛ يُمكِن النظر إلى الإعدادات الخاصة بالجهاز؛ فربما يتطلَّب الأمر تحديث البرنامج، وإلا يجبُ الاتصال بقســم تقنية المعلومات لحَلِّ المشكلة.

شاشة الحاسب الآلي Screen:

تُســتخدَم الشاشــة لعــرض المعلومــات، ويتــمُّ ذلــك باســتخدام نقاط صغــيرة من اللــون تُســمَّى البيكســل. وهناك عِــدَّة أنــواع مختلفة من الشاشــات بحســب التقنية المُســتخدَمة في صُنعها، والغرض من الاســتخدام، وأكثر الشاشــات اســتخدماً هي شاشات liquid crystal display (LCD) والتي تتميَّز بجودتها، وتتكوَّن عناصر جودة الشاشــة وفقاً لاعتبــارات منها: عددُ النقاط المقروءة وتتحَدَّد بالمســافة بين النقاط، هي: Dot Pitch، وكلَّما قلَّــت؛ زاد الوضــوح وخاصةً عند المنحنيــات. وكذلك مُعدَّل التحديــث Refresh Rate، هو سرعة تحديث النقاط على الشاشــة ويُقاس بالهيرتز (HZ)، ومعدل التحديث البطيء ســينتج عنــه وَمَضات على الشاشــة. إلى جانب درجة الوضــوح Resolution، هو حجم الصورة على الشاشة التي يمكن أن تُعرَض عليها مُقاسةً بالنقاط الأفقية والعمودية. ويشكِّل مستوى التوفير في اســتهلاك الكهرباء عاملاً في اختيار الشاشــة، وعادةً ما يؤثر حجم الشاشــة ونوعها ودرجة سطوعها على مستوى الاستهلاك، وتُعَدُّ شاشات (LCD) من الشاشات الموفرة للكهرباء. وتوفر خاصية اللمس في الشاشــة يجعلها وســيلة إدخال للبيانات؛ مما يعطــي مزيداً من المرونة في العمل (Stroman, 2014).

الفأرة Mouse:

عبــارة عــن أداةٍ تحتوي عــلى جهاز تحَسُّــس ينقل اتجــاه وموقع حركة يد المســتخدِم؛ يمكن بواســطتها إعطاءُ أوامر إدخال واســترجاع البيانات، كما تمكِّن مُســتخدِم الحاســب من اختيار وتحريك العناصر الموجودة على الشاشــة، ولها عِدَّة أشــكال وأنــواع؛ لعلَّ من أبرزها: الفأرة الســلكية واللاســلكية. ويمكِن للفأرة أن تقوم بعملية النقــر للاختيار، النقر المزدوج

للتشــغيل والفتح، والســحب والإفلات لنقل العناصر من مكانٍ إلى آخر، كما يُستخدَم الزِّر الأيمن لإظهار بعض الأوامر الخاصة بالقوائم السريعة في نظام Windows، وتُستخدَم عجلة التمرير الموجودة في أغلب الأجهزة؛ لاستعراض محتوى الشاشة وتمريرها للأعلى أو للأسفل. (المزاهرة، ٢٠١٤).

وفي بعض الأجهزة المزوَّدة بشاشــة اللمس؛ يمكِن الاســتغناء عن الفأرة وأداء العمليات التي تقوم بها بالإصبع أو بالقلم المخصَّص لذلك. ولا تُســتخدَم الفأرة في أجهزة الحاســب المحمول؛ فقد تمَّ الاستعاضة عنها بلوح اللمس، وهو لوحٌ صغيرٌ يمكن تحريك المؤشر والنقر وكذلك التحكُّم في طريقة العرض؛ من خلال حركة الأصابع عليه؛ غير أنه يمكِن للمُســتخدِم في جميع الأحوال استخدام الفأرة بإيصالها بفتحة USB؛ وذلك حسب الرغبة.

لوحة المفاتيح Keyboard:

هي «جهازٌ يســمحُ بإدخــال المعلومات والأوامر إلى الحاســب الآلي، ويُوجَد على لوحة المفاتيــح عددٌ مــن الأزرار موزَّعة على شــكل مجموعات وصفوف تــؤدي وظائف معينة، منهــا: الحروف، الأرقام، الرموز، الأوامــر، الأزرار الوظائفية». (المزاهرة، ٢٠١٤: ١١١). ومع التطوُّرات التي طرأت على جهاز الحاسب وملحقاته؛ أصبح من الممكن الاستغناءُ عن لوحة المفاتيح بعِدَّة خيارات تِقنية، منها: اســتخدام خاصيــة تحويل الصوت إلى نص، الذي يمكِّن المســتخدِم من إدخال للمعلومات صوتياً، وتُوجَد برامجُ متعددة تحتوي على هذه الخاصية لإدخال البيانات، مثل: برنامج Ms Word، كما إن توفُّر خاصية اللمس في بعض الشاشــات، تمكِّن وباختيار أمرٍ معين من عَرْض لوحة المفاتيح داخل الشاشة، ويمكِن عن طريق اللمس، الضغط على الأزرار الخاصة بلوحة المفاتيح المعروضة على الشاشــة، كما تمكِّن لوحة الرسم من إدخال الرســومات والتصميمات المختلفة وإجراء التعديــلات عليها، بعد رَبْطها بجهاز الحاسب؛ من خلال فتحة USB وباستخدام قلمٍ مُخصَّص لذلك.

أجهزة التخزين Storage Devices:

هــي الأجهزة والأدوات التي تقــوم بحِفظ البيانات والمعلومات داخــل الجهاز أو خارجه، ويُعَدُّ القــرص الصلب Hard Drive من أهمِّ أدوات تخزين البيانــات، ويمثِّل الذاكرة الدائمة

في الجهــاز، وهــو يقوم بحِفظ المعلومات بنفــس الطريقة التي يعمل بهــا شريط الفيديو أو الكاسيت؛ إذ يقوم بحِفظ الإشارات الإلكترونية على القرص الصلب المغناطيسي، وعند استرجاع هــذه المعلومات يقومُ بإعادة تشــغيل هذه الإشــارات على جهاز الحاســب. ويمكِن الكتابة والقراءة والحذف على هذا القرص. وتُقاس سعة القرص بالبايت؛ كأن تكون سعة القرص مثلاً: جيجــا بايت أو تيرا بايت. والذاكرة المؤقتة (العشــوائية) RAM؛ وهي تُبقي على المحتويات طالما الجهاز في وَضْع التشغيل، كما يمكِن وبنفس الكفاءة استخدام القرص الصلب الخارجي.

وإلى جانبِ القرص الصلب؛ فهناك العديدُ من وسائط تخزين وحِفظ البيانات والمعلومات الخارجيــة؛ لعلَّ من أهمِّها: أصبــع الذاكرة المتنقل Flash Memory، وهو أداةٌ صغيرةٌ متنقلةٌ يمكِن من خلالها حِفظ واســترجاع البيانات باستخدام منفذ USB بجهاز الحاسب. وهو صالحٌ لحِفظ البيانات لمدةٍ طويلةٍ من الزمن دون أن يتأثر بعدم الاســتخدام إلى جانب اســتخدامه الســهل، وســعره الرخيص؛ فيُوجَد منه أنواعٌ وسِــعات كبيرة ومختلفة تجعله من أكثر وسائط التخزين شــيوعاً؛ إضافةً إلى الأقراص المضغوطــة Compact Disk (CD) التي تتميَّز بالقدرة الهائلة على تخزين واســترجاع المعلومات، وتتميَّز أيضاً بصغر حجمها وانخفاض ســعرها، كما تتميَّز بشِدَّة النقاء الذي توفِّره في أثناء استعراض المعلومات. ويُوجَد منها أنواعٌ تختلف باختلاف خصائصها؛ فهناك CD-ROM وهي أداةٌ تُستخدَم لحِفظ البيانات، ويمكِن الكتابة عليها؛ لحِفظ الملفات المختلفة، وعمل النســخة الاحتياطية، وعادةً مــا يُرمَز للأنواع القابلة للكتابة والحِفظ بـ (CD-R) أو (CD-RW). وهناك DVD-ROM؛ هي أداةٌ مناســبةٌ للبيانات المرئية، مثل: الأفــلام والألعاب التي يتمُّ عَرْضها على الحاســب الآلي، ويُمكِن تمييــزُ الأقراص من نوع DVD القابلة للكتابة عليها وحِفظ البيانات بالاسم DVD-R أو DVD-RW. (Stroman, 2014).

جهاز الماسح الضوئي Scanner:

هو جهازٌ من أجهزة الإدخال؛ إذ يقوم بتصوير الوثائق والمســتندات والصور والكتب وغيرها، من وســيطها الأصلي إلى شكلٍ رقمي؛ يمكن استعراضها وتعديلها وحِفظها في الحاسب الآلي. ولكي يؤدي الماســح الضوئي عملية المسح؛ فإن هذا يتطلَّب أن يتصل بالحاسب الآلي عن طريق برنامج مُخصَّص يقوم باســتيراد البيانات من الماســح الضوئي إلى الحاسب الآلي. كما تدعمُ بعض البرامج الخاصة بالتصميم اســتيرادَ البيانات من الماســح الضوئي مباشرةً وإجراء التعديلات عليها؛ كبرنامج

الفوتوشــوب مثلاً. وإذا كانت هذه الوثيقة الممســوحة نصًّا يمكِن إجراءُ التعديل عليه باستخدام مَيْزة القراءة الآلية Optical Character Recognition (OCR) (موسى، ٢٠١٦: ٤٨)؛ إذ تحتوي بعض البرامج المتخصِّصة في قراءة النصوص، على خاصيةٍ تحويل صور النصوص الممسوحة، إلى نصٍّ يمكِن تعديله، مثل: برنامج Adobe.

ويُعَدُّ الماســحُ الضوئي عنصراً أساســياً في تقنية الأرشــفة الإلكترونيــة؛ إذ يتمُّ من خلاله تحويل كافة وثائق المنظمة إلى وثائق إلكترونية لإدخالها في نظام الأرشــفة، وتُوجَد خيارات مُتعَدِّدة أمام المنظمة لاختيار الجهاز المناســب لاحتياجات العمل؛ إذ يتمُّ الاختيار حســب عِدَّة عوامل؛ منها: حجم العمل إذا كانت كمية الوثائق الممسوحة كبيرة، ونوع الوثائق المُراد مَسْــحها، وكذلك سرعة العمل المطلوب. كما تؤثر الميزانية المُخصَّصة وحجم الجهاز وتوفُّر المكان المناسب له؛ على عملية الاختيار؛ إضافةً إلى جودة برنامج الجهاز والمزايا التي يوفرها مثل: OCR، أو برنامج التصميم وغيرها.

وبعد رَصْد عِدَّة مواقع للشركات المتخصِّصة في إنتاج وبَيْع الماسحات الضوئية لعام ٢٠١٩م، مثــل: الشركات المصَنِّعــة Canon, HP, Brother - يُمكِن تمييزُ أنواع مختلفة من الماســح الضوئي؛ وذلك حسب الغرض منه، وطريقة استخدامه، وطاقته في العمل، ونوع المواد المراد مَسْــحها. ومن أبرز هذه الأنواع: الماســح المُسطَّح؛ إذ يُســتخدَم كآلة تصوير الأوراق، وهو مناســبٌ لأنواعٍ مختلفةٍ من الوثائق والصور والكتب والمجلات والبطاقات وغيرها. والماسح السَّاحب للورق الذي يقوم بواسطة المُلقم الآلي للأوراق بسَحْب الأوراق، ومَسْحها، وتختلف إمكانيات الماسح الضوئي من جهازٍ لآخر. كما يتميَّز الماسح المتنقل بصِغَر حجمه ومناسبته لوَضْعه في حقيبة الحاســب المحمول، ويمكِن وَصْله كذلك بالهاتف الذكي؛ في حين يُســتخدَم الماسحُ اليدوي وهو ماسحٌ يتمُّ مَسْكه باليد لقراءة بيانات معينة، مثل: أسعار المنتجات، أو قراءة رمز التشــفير (الباركود) الخاص ببيانات الوثائق مثلاً؛ إضافةً إلى وجود أجهزة مَسْــح أخرى تؤدي وظائف خاصة، مثل: مَسْــح بصمة الأصابع، مَسْــح الوجــه، أو بصمة العين أو مَسْح الشيكات، أو البطاقات وغيرها.

ومن خلال مقارنةٍ سريعةٍ للمنتجات المعروضة في مواقع هذه الشركات المتخصِّصة؛ وُجِد أنــه عــلى الرغم من اختلاف أنواعها وأغراضها؛ فإنها تتشــابه في التركيز على توفير خصائص

أساســية، من أبرزها: دقة الوضوح Resolution، وعادةً ما تكون الكثافة النقطية المناســبة للعمل المكتبي ما بين (٣٠٠-٦٠٠) نقطة بالبوصة، وهي كافيةٌ لتأمين درجة وضوح مناســبة للوثائق والصور. وإمكانية المَسْــح الملون أو الأبيض والأســود؛ مع ضمان تدرجات الرمادي؛ لتلبية كافة احتياجات العمل؛ إضافةً إلى سرعة المســح وتُقاس بعددِ المســتندات التي يمكِن مَسْــحُها خلال دقيقة، وهي مختلفةٌ بحســب نوع وإمكانيات الجهاز المُســتخدَم. وتتميَّز بعــض الأجهزة بإمكانيــة تغذية المســتندات آليــاً Auto sheet feeder، وتختلف الطاقة الاســتيعابية من جهازٍ لآخر. كما يمكِن النظرُ إلى حجم المستندات الممسوحة A3- A4: في عملية الاختيار، وعادةً ما يُصمَّم الماســحُ الضوئي لمسح مستندات بقياس A4؛ غير أنه يجبُ التأكُّد من إمكانية مَسْح أحجامٍ أكبر وأصغر من ذلك؛ إضافةً إلى توفُّر خاصية مَسْح وجهَيْ الورقة Duplexing؛ سواءٌ بالتغذية التلقائية أو اليدوية.

جهاز الطابعة Printer:

وهي من أجهزةِ الإخراج؛ إذ تقوم الطابعة بتوفير نسخةٍ ورقية من المعلومات المعروضة على الشاشة. وتتنافس الشركاتُ المصنعة على توفير خيارات متعددة من الطابعات، تختلف بتقنيتها المُســتخدَمة، وبحجمها وتعَــدُّد خياراتها. وبعد تصفُّح المواقع المتخصِّصة بأشــهر الــشركات المنتجة للطابعات لعــام ٢٠١٩م مثــل: Hp, Canon, Epson وغيرها، والمواقع التقنيــة المتخصِّصة (Horowitz, 2018)؛ (PcMagazain)؛ (Make use of, 2017)، يمكِن تمييزُ أبرز هذه الأنواع، وهي:

١- الطابعة النقطية Dot Matrix:

هي من الطابعات التي تَستخدِم خاصية الطرق على شريط الحِبر، بتقنية مشابهة للآلة الكاتبــة التقليدية؛ إذ يحتوي رأسُ الطباعة على مجموعةٍ من الإبر المرتبطة بمطارق تضرب شريــط التحبير؛ ليؤثر في الورقة. وكلما زاد عددُ الإبــر؛ زادت جودة ودقة الطباعة. وتتميَّز الطابعــات النقطيــة بتحمُّلها للعمل المتواصل، وهي رخيصة الثمن، قليلة اســتهلاك الحبر، ومناسبة لطباعة الكشوف والفواتير والنماذج المُكربَنة؛ إذ يمكِن الطباعة على أكثر من نسخة في نفس الوقت بواســطة عملية الطرق، مع إمكانية اســتخدامِ الورق المتصل أو المنفصل، ويُؤخَذ عليها صوتها العالي، وقِلة جودتها.

٢- الطابعة النافثة للحِبر Ink Jet Printer:

تتمُّ عملية الطباعة بواســطة نفث الحِبر من فتحات صغيرة على الورق، وتتميَّز بطباعة ذات دقةٍ ووضوح عاليين؛ تفيد في طباعة الصور الملوَّنة واللوحات الإرشــادية والمنشــورات، ويُؤخَذ عليها غلاءُ الحِبر، وكذلك الحاجة للانتظار حتى يجف الحِبر بعد الطباعة. وهي متوفرة بنوعين: أبيض وأســود، وملون. وتتمكَّن بعض الطابعات مــن هذا النوع من طباعة الصور الفوتوغرافيــة بجــودة عالية؛ علماً بأن أولَ شركةٍ صنَّعت هذا النــوع الجديد من الطابعات هي شركة Hewlett-Packard عام ١٩٨٤م، وأطلقت عليها اسم Ink jet printers؛ وتبعتها شركة Canon عام ١٩٨٦م، وكلاهما له نفس فِكرة العمل. وتُوجَد عِدَّة أنواع من الطابعات التي تستخدم تلك التقنية؛ منها:

- **الطابعــة المســتقلة Single-Function inkjet printer:** هــي طابعــة تقوم بوظيفة واحــدة فقط، مع إمكانية الطباعة باللونين الأبيض والأســود، أو الملون، وتحتاج عادةً إلى أربــع عبوات من الحِبر، وتُعَدُّ بديلاً جيداً للطباعة الملوَّنة القليلة التكلفة مقارنةً بالطابعة الليزرية الملونة، وتتميَّز بســهولة الاستخدام، وإمكانية استخدامها من أكثرِ من مُستخدِم، مع توفير خيارات طباعة تلائم احتياجات العمل، مثل: الطباعة على وجهين، طباعة مُسوَّدة موفِّرة للحبر؛ إذ يمكِن توفير ٥٠٪ من الحِبر، وهي أيضاً جيدة في طباعة المستندات، ويمكِن استخدامها كذلك في طباعة الصور.
- **الطابعــة المتعــددة الوظائــف Multifunction Printer (All in one):** هــي جهازٌ يقوم بعِدَّة وظائف، وتشــمل إضافةً إلى الطابعة النافثة للحِبر، ماســحاً ضوئيًّا وآلةَ تصوير مســتندات وأحياناً فاكس؛ يمكِن أن تُســتَخدَم لخدمة المَسْــح الضوئي وتصوير المستندات والفاكــس بالإضافــة إلى الطباعــة. وهي مفيــدةٌ في العمل المكتبي؛ إذ يتــمُّ التعامل مع المستندات الرسمية وأرشفتها. ومن أهمِّ مزاياها توفيرها للمساحة، وبالمقابل يُؤخَذ عليها استهلاكها الكبير للحبر.
- **طابعــة الصور Photo Printer:** تتميَّز بجودة الطباعة التي تجعلها أكثر ملاءمةً لمحترفي التصويــر، الذيــن يفضلون الجودة التي تحققها لهم، والتــي صُمِّمت للطباعة على الورق المخصَّــص للصــور بدقة عالية مع اســتخدام من (٦-١٢) عبوة حِبر؛ مــما يزيدُ من جودة

الصــورة وهذا ما يجعــل تكاليفها عالية. وهي متوفرةٌ بإمكانيــات أخرى، منها: الطباعة، المَسْح، النَّسخ.

- **الطابعــات المحمولــة Portable Printers:** هــذا النوعُ من الطابعــات خفيف الوزن، وصغير الحجم، ومنخفض الدقة مع أنه غالي الثمن. وتكون الطابعات المحمولة غالباً نافثةً للحبر وتناســب العمل المتنقل، واستخدام الحاسب المحمول؛ إذ يمكِن حملها ضِمن حقيبة الحاســوب المحمول، كما يمكِن إرســال أوامر الطباعة من الهاتف الذكي أو الجهاز اللوحي، أو الكاميرا باستخدام الشبكة أو BlueTooth.

٣- الطابعة الليزر Laser Printer:

من أحسَن وأجود الطابعات في الطباعة النَّصية، ومع أنها أغلى سعراً من الطابعة النافثة للحــبر؛ فإن الجودة والسرعــة تجعلها أكثر الطابعات شــيوعاً. وهي تعمــل بنفس طريقة آلة التصوير. وتَســتخدِم الطابعة الليزرية شــعاع الليزر؛ لرســم الصورة باستخدام شُحنات إلكترونية على ســطح الأســطوانة، وعندما تصل هذه الشُّــحنات إلى الحِبر الجاف أو السائل سيعلق الحبر في الأماكن التي ليس بها شحنات، وعندما يمرُّ الحِبر من الأسطوانة ينتقل الحِبر إلى الورقة وتنتج الصورة (Printerland, 2018). ووفقاً للمواقع الرسمية للشركات المصنِّعة لها عــام ٢٠١٩م؛ Hp, Brother, Canon وغيرها؛ فإنه يُوجَد نوعان من الطابعات الليزرية حســب الألوان التي تســتخدمها: أبيض وأســود، أو ملون؛ إذ تَســتخدم الطابعة الملونة عِدة عبوات من الحِبر؛ لإخراج الصورة طبق الأصل. وتتوفر الطابعة الليزرية بأحجام متعددة، وهي مثالية للاستخدام المتكرِّر والطباعة السريعة، كما تكفي عبوة الحِبر لآلاف الأوراق المطبوعة.

٤- أنواع أخرى من الطابعات:

- **الطابعــة الحرارية Thermal printer:** أبرز ما يميِّز هذه الطابعة؛ هو عدم اســتخدامها للحِبر عند الطباعة؛ فهي تعتمدُ على مبدأ تسخين ورق حراري شديد الحساسية للحرارة في الأماكن المطلوب طباعتها؛ مما يؤدي إلى تغيُّر لونه وظهور المحتوى، وغالباً ما يكون ملفوفاً على شــكل بَكَرة، تُســتخدَم في طباعة الإيصالات والفواتير وغيرها. ويُوجَد أنواعٌ متعددة منها المكتبية ومنها المحمولة، وفقاً للشركات المصنِّعة لها عام ٢٠١٩م، مثل: Hp, Brother.

- **طابعات الحِبر الصلب Solid Ink Printers:** هي طابعات تَستخدِم تقنية انصهار أصابع الحـبر وفقاً للنَّـص المراد طباعته. ورغم جـودة الطباعة؛ فإن هذا النـوع من الطابعات غير متوفـر بكثرة، وغالباً ما تكـون صغيرةً وقابلةً للحمل، ويُؤخَـذ عليها حاجتها إلى فترة تسخين قبل الشروع بالعمل، ومن الشركات المصنِّعة لها Xerox.
- **طابعات LED:** هي مشـابهةٌ لتقنية طابعة الليزر؛ غير أنها تسـتخدم تقنية إضاءة LED في الطباعـة، وتتميَّـز بالهدوء وسرعـة الطباعة، كما أنها أكثر توفيراً في اسـتهلاك الطاقة، (Printerland, 2018)، ومن الشركات المصنِّعة لها عام ٢٠١٩م، شركتا OKI, Xerox.
- **الراسمات:** هي التي تناسب الصور المعقَّدة والخرائط الهندسية ذات الأحجام الكبيرة.
- **الطابعـات ثلاثية الأبعاد 3D Printers:** هي تقنية تصنيعية مضافةٌ تُسـتخدَم لإنشـاء عناصر ثلاثية الأبعاد بالاعتماد عـلى النماذج الرقمية، عبر طباعة طبقات متتالية لطبقات من المواد؛ إذ استبدلت الحِبر بمواد أخرى، مثل: البلاستيك، والزجاج، والخشب وغيرها. من تطبيقاتها: الرِّعاية الصحية، المعدات والأدوات، منتجات مخصَّصة وغيرها.

بالإضافـة إلى بعضِ الطابعات الصغيرة التي تـؤدي مهمةً مُحدَّدةً، مثل: طابعة بطاقات العضوية، طابعة الباركود، طابعة الفواتير وغيرها.

عوامل اختيار الطابعة المناسبة:

إن اختيـارَ الطابعة المناسـبة يُعَدُّ مـن التحَدِّيات؛ نظراً لتنوُّع الخيـارات المتاحة، التي عـادةً ما تكـون متغيرةً ومتجددةً. ويجب تقييمُ تلك الخيارات واختيار ما يناسـب حاجة العمل، مع تقدير التكلفة المسـتقبلية للأحبار والصيانة والمستلزمات؛ وذلك بالنظر إلى عددٍ من الخصائص التقنية الخاصة بها، والتي تسـتعرضها المواقع الرسمية للشركات المصنِّعة لها لعام ٢٠١٩م؛ منها: درجة الوضوح Resolution التي تحققها الطابعة، وهي مقياسٌ لجودة الطباعـة، وتُقاس عادةً بعددِ النقاط المقـروءة في البوصة (Dot per Inch (dpi، وفي حال الطباعة الجيدة نـحتاج إلى (600) dpi، وهي مناسبةٌ كذلك لطباعة الصورة، وكلما زادت؛ كانـت الصورة أجود. أمَّا في حالِ طباعة المسـوَّدات؛ فإن الطباعـة تحتاج إلى (300) dpi. كـما تُعَـدُّ السُّرعة من العوامل التي يتمُّ أخذها بعين الاعتبار عنـد اختيار الطابعة، وتُقاس

عــادةً بعــددِ الأوراق المطبوعة في الدقيقة الواحدة. وتؤثر عِدة عوامل على سرعة الطباعة، من هــذه العوامل: نوع الطابعة، عددُ النقاط المقروءة في البوصة على سرعة الطباعة، نوع الصورة المطبوعة، الطباعة بالألوان أو بالأبيض والأسود وغيرها من العوامل الأخرى. ويُعرَف عن الطابعة الليزرية أنها أسرع أنواع الطابعات.

وتحتوي الطابعات على ذاكرةٍ مُدمَجة تســاعدُ على تسريــع عملية الطباعة. وكلما زاد حجم الذاكرة؛ زادت المرونة والسهولة في الاستخدام. وتتميَّز أغلبُ الطابعات بإمكانية رَبْط الطابعة بشــبكة العمل واســتخدامها من عِدة أجهزة وبكفاءة عالية، وإمكان إرسال العمل لاسلكياً باستخدام Wi-Fi أو Bluetooth، وتحرصُ الشركات المصنِّعة للطابعات على ضمان الصــوت الهادئ في أثناء العمل، وتوفير تكاليف التشــغيل ما أمكن مثل تخفيض مســتوى استهلاك الكهرباء والحِبر وحاجتها إلى الصيانة.

آلة التصوير Photo Copy:

هي جهازٌ لا غِنى عنه في المكتب؛ مهمته تصويرُ نُسَــخ ورقية من الأوراق والمســتندات، ومع ســيطرة تقنية الحاســب الآلي عــلى التقنية المكتبية؛ فإن آلة التصويــر قد واكبت هذا الاتجاه؛ من خلال إمكانية اتصالها بالحاســب الآلي؛ لتقوم مقام الطابعة؛ إذ يمكِن أن تتلقى أمرَ الطباعة مباشرةً من الحاســب إلى آلة التصوير، دون الحاجة إلى الطابعة، كما أنها فعَّالة في تصوير نُسَــخ من الأوراق التي لا تُوجَد نســخةٌ إلكترونيةٌ منها. وبســبب ارتفاع تكاليف آلة التصوير نســبياً؛ فإن بعض المنظمات الصغيرة قد تفضِّل استئجارها للتخلُّص من تكاليف تشــغيلها وصيانتهــا، أو أن تتعامل مع المكاتب الخارجية المتخصِّصــة بالتصوير والتي تقدم خدمات تصوير أوراق مع خدمات أخرى مكمِّلة، مثل: التدبيس، أو التخريم، أو التغليف.

تعتمد آلة التصوير على تقنية الكهرباء السَّــاكنة؛ فعند وَضْع مستندٍ ليتمَّ نَسْخه داخل الآلة؛ يتمُّ تسليط ضوءٍ قوي جداً على النص الأصلي؛ ومن ثمَّ يتمُّ عرض صورة الصورة الأصلية على أسطوانة دوارة حسَّاسة بالكهرباء، تؤثر على المناطق المظلمة والخفيفة من الأصل على الشــحنة الكهربائية الموجودة في أســطوانة الطباعة، بعد تعريضها للنسخة الأصلية، تتحوَّل أســطوانة ناسخة إلى مســحوق الحِبر الذي يلتصق بالمناطق المشــحونة كهربائياً وتتلامس

الأسـطوانة مع قطعةٍ جديدة من الورق؛ بحيث تقوم بنقل الحِبر إلى الورقة؛ مما يؤدي إلى إنشـاء نسـخة. كما يمكن أن يتمَّ تكبيرُ إسـقاط الضوء من الأصل على الأسطوانة الناسخة؛ وبالتالي يحدث تكبير أو تصغير حجم الاستنساخ (Stroman, 2014).

إنَّ الغرض الأساسيَّ من آلة التصوير؛ هو القيامُ بنَسْخ الأوراق؛ وذلك عن طريق تسليط الضوء على الورقة الأصل وتصويرها واسـتخراج العدد المطلوب من النسـخ. وأياً كان نوع الأجهزة المُسـتخدَمة؛ فيجب أن تلبِّي احتياجات العمل وتحقق المزايا من استخدامها وهذا يتطلَّـب ضرورة تمتُّعها بالجـودة العالية المتمثلـة بعِدَّة خصائص وفقاً للمواقع الرسـمية للـشركات، (Konica Minolta, Xerox, Canon) لعام ٢٠١٩م؛ منها: قدرتها على التعامل مـع وثائـق ذات عددٍ كبـير بسرعة ودقة مع توفُّـر خيارات مُتعـدِّدة في الإعدادات تمكِّن المسـتخدِم من اختيار المناسب له وفقاً لاحتياجات العمل، مثل: إمكانية العمل بالألوان أو أبيض وأسـود، الطباعة أو التصوير على وجهَيْ الورقة، التشـغيل الموفِّر للطاقة وغيرها. إلى جانب توفُّر خاصية السَّحْب التلقائي للأوراق وإمكانية التصوير في مجموعات وفق خيارات متعددة من الفرز والتصنيف والتجميع باسـتخدام التدبيس، أو بدون تدبيس باسـتخدام عِدَّة صينيات من الأوراق وبمقاسات مختلفة.

وتتوفَّر في معظم آلات تصوير الأوراق حالياً إمكانيةُ رَبْطها مع أجهزةٍ أخرى، أو استخدام برامج لربطها مع الحاسـب الآلي؛ لتعمل كطابعة، بالإضافـة إلى احتوائها على معالج صغير يمكِّـن من حِفظ نسـخة مـن الصور، مع إمكانية اسـتقبال الملفات عبر شـبكة Wi-Fi أو البلوتـوث مـن أيِّ جهاز أو بتحميله من أصبـع ذاكرة الفلاش، وهي مُجهَّـزة للعمل وفقاً للمعايير العالمية لكفاءة الطاقة، مثل: Energy Star التي تصدر تصنيفات بهذا الخصوص.

بعض الإرشادات الخاصة باستخدام آلة التصوير:

- تغيير عبوة الحِبر حال نفاذها؛ لتلافي تبهيت الصورة، مع ضرورة الانتباه إلى وجود مخزون إضافي من العبوات في المكتب؛ لتجنُّب تعطل العمل.
- في حـالِ كانت الصورة غير واضحة؛ فإن أسـبابَ ذلك تكون متعددة، منها: وجود بقع أو أوسـاخ في الزجاج الخاص بآلة التصوير، أو أن عبوات الحِـبر غير الجيدة قد تلوِّث الورق

وتتشـــكَّل عليها بقع الحبر التي تشـــوه المنظر أو تخفي جزءاً من المعلومات. وقد يكون ذلك بسبب وجود مناطق غامقة في الورقة الأصل، مثل تظليل النصِّ؛ مما يؤثر على جودة الورقة المصوَّرة.

- مشكلات عند سَحْب الورق، مثل: تعليق الورق، أو حدوث تجاعيد في الورقة، ويكون هذا غالباً بسبب رطوبة الورق أو عدم وَضْع الأوراق في الصينية الخاصة بها بالشكل الصحيح، أو قد يكون هناك عائق يسدُّ مخرج الورق.

جهاز الهاتف Telephone:

يُعَدُّ جهاز الهاتف ومنذ اختراعه في القرن التاســع عشر الميلادي؛ الجهاز الثابت الوحيد بـــين الأجهزة المكتبيـــة القديمة والحديثة؛ ذلك لأنه قد طرأت عـــلى وظائفه تغيُّرات واكبت عصر التقنية؛ فأصبح بالإمكان رَبْطه بالإنترنت وشبكة العمل، وأمكن بواسطته الحصولُ على العديد من الخدمات ولمســافات بعيدة، من البريد الصوتي إلى نظام الرَّد التلقائي، وإرســال الفاكسات، وعقد المؤتمرات الصوتية، والكثير من المهام التي مكَّنته من الحصول على مكانه بين أجهزة المكتب.

أُســتُبدلَ نظامُ التبديلات اليدوي بنظــام إدارة التبديلات التي تمَّت حوســبتها؛ لتصبح ملائمــةً للمنظمات التي يعمل بها عددٌ كبيرٌ من الموظفين؛ بحيث تعطي لكلِّ فردٍ فيها رقماً خاصًّا يستقبل ويرسل المكالمات الداخلية والخارجية بشكلٍ مباشرٍ مرتبطٍ بالتحويلة الخاصة به؛ مما سَهَّل كثيراً من إجراء المكالمات الهاتفية، ويسَّر أداء المهام؛ وخاصةً بالنسبة للإدارات والأقســام التي تتطلَّب الاتصال مع المتعاملين داخلياً وخارجياً، مثل: الاســتقبال، والعلاقات العامة، وخدمة العملاء (Stroman, 2014). ومن خلال الرجوع إلى بعض مواقع الشركات والمواقع المتخصصة بتقنية الهاتف لعام ٢٠١٩م، مثل: Cisco, Panasonic, AT&T، يمكِن تمييز الأنواع التالية من الأنظمة المستخدَمة حالياً في المنظمات والخاصة بالاتصال الهاتفي:

١- نظام الخطوط المتعَدِّدة Multi-line telephone:

هو الحلُّ المناســب للمنظمات الصغيرة الحجم؛ إذ يســمح بالرَّد على المكالمات الهاتفية الـــواردة من أيِّ مكانٍ خارج وداخل المنظمة، مع إمكانية التحويل إلى أيِّ هاتف؛ ففي حال

انشغال خط هاتفي يمكِن التحويل مباشرةً إلى هاتف الخط الآخر لاستقبال المكالمة. ويُعَدُّ هذا الإجراء مثاليًّا للتحويل من جهاز المدير إلى جهاز السكرتير في حال انشغال خط المدير باستقبال مكالمة.

ويُمكِّن هذا النظام المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم من توفير التكاليف؛ إذ يمكِّن بتوفير خطين أو أربعة خطوط من تأمين الاتصال الفعَّال وأداء الأعمال بشكلٍ يُحسِّن الإنتاجية ويُسهِم في الاستجابة السريعة لاتصالات العملاء؛ وبالتالي تحقيق رضاهم عن الخدمات المُقدَّمة، ومن جهةٍ أخرى يُحقِّق النظام كفاءة الاتصال بين الأفراد في المكتب؛ وخاصةً فِرَق العمل من خلال المرونة في الوظائف والخيارات المتاحة، مع إمكانية إضافة المزيد من الخطوط في حال تطوُّر ونموِّ المنظمة. وتقنياً؛ يقع هذا النظام في مرحلةٍ وسطى بين نظام الخطوط التقليدية ونظام PBX (Private branch exchange)؛ من خلال استخدام وحدة تحكُّم مركزية؛ علماً بأن هذا النوع من الأنظمة قد استفاد كثيراً من تقنية نظام الاتصال بالإنترنت لتحقيق مزايا كبيرة وبتكلفة أقل (Turner, 2018؛ Business Frontier, 2018).

٢- النظام الصوتي باستخدام بروتوكول الإنترنت Voice over Internet Protocol (VoIP):

هي تقنيةٌ تطوَّرت بسرعة واُستُخدِمَت في أكثر المنظمات؛ وهي تسمح بإرسال الصوت عبر الإنترنت بدلاً من استخدام الخطوط الهاتفية، وتتميز بقِلَّة التكلفة وإمكانية الاتصال عبر مسافات بعيدة. وأجهزة الهاتف التي تَستخدِم تقنية بروتوكول الإنترنت مشابهةٌ للأجهزة العادية؛ ولكن بدلاً من الارتباط بخط الهاتف يتمُّ الارتباط بشبكة الحاسب الآلي، ويحتاج إلى تشغيله مُعدَّات وبرامج لتحقيق هذا الارتباط.

وبارتباط جهاز الهاتف بالحاسب الآلي؛ تمَّ تصنيعُ أجهزة هاتفية تحتوي على خصائص مُعيَّنة أكثر تعقيداً مُزوَّدة بأزرار إضافية، مثل: إمكانية تخزين الأرقام، وإعادة الاتصال التلقائي، وسجل بالمكالمات الصادرة والواردة، والتي لم يتم الرَّد عليها، مع تزويدها بمكبر صوت يُسهِّل عملية الاجتماعات الصوتية، وإمكانية الرَّد التلقائي، وإمكانية تحويل المكالمات بشكلٍ آلي، وغيرها من الخصائص العملية التي تسهِّل إجراء الاتصال الهاتفي الفعَّال في بيئةِ العمل. ووفقاً لموقع (Cisco, 2019)؛ فإن النظام يحافظ على مَيْزات الهاتف التقليدية، مثل: الخطوط المتعددة، وإعادة توجيه المكالمات وتبديلها، وعقد المؤتمرات الصوتية، من خلال شاشة اللمس التي تحتوي

على مفاتيح أوامر واضحة، مع توفر إمكانيات هواتف المؤتمرات التي تضمَن توافقاً مع الوسائل المساعدة السمعية، وسهولة التوصيل بسماعات خارجية، وتزوِّد المستخدِم بتنبيهات مسموعة ومرئية. كلُّ ذلك بتكاليف منخفضة فيما يتعلق بالتركيب وتوصيل الكابلات.

كما يتيح النظامُ خيارات للتصرُّف في حالِ عدم وجود الشخص على مكتبه؛ فهناك عددٌ من الحلول في جهاز الهاتف، منها: البريد الصوتي لاستقبال الرسائل الصوتية من المتصلين؛ إذ يمكِن تسجيل الرسائل الصوتية الواردة في النظام؛ ومن ثم يمكِن للشخص الاستماع إليها حال رجوعه. وكذلك إمكانية تحويل المكالمة إلى شخصٍ آخر، أو إلى نفس الشخص في مكان آخر. كما يمكِن رَبْط الاتصال الهاتفي ببرنامج Outlook؛ إذ يمكِن الاستماع إلى الرسائل الصوتية بواسطة البريد الإلكتروني كمُرفق في رسالة.

٣- النظام الهاتفي المعتمِد على الحوسبة السَّحابية Cloud-Based Phone Systems:

تفضِّل العديدُ من المنظمات اليومَ، أنظمة الاتصالات الهاتفية الافتراضية القائمة على الحوسبة السحابية، كأنظمةٍ مُستضيفة عبر نظام VoIP للعديدِ من المستخدِمين؛ بدلاً من أنظمة مجموعة الخطوط المتعددة العادية. وهناك العديدُ من المزايا لهذه المَيْزات؛ لعلَّ من أهمِّها: التخلُّص من أجهزة الهاتف التقليدية واستبدالها بشبكةٍ افتراضية يمكِن أن تكون أرخص بكثير، ويمكِن الوصول إليها في أيِّ مكان، ويمكِن استخدامها على الأجهزة الموجودة، مثل: أجهزة الكمبيوتر، والهواتف المحمولة. هذه الأنظمة أكثر تنوُّعاً وقابليةً للتطوُّر مع عدم وجود قيود مادية على عددِ الخطوط التي يمكِنك الحصول عليها؛ لأن الخطوط الافتراضية المتعَدِّدة لا تحتاج إلى تثبيت وإلغاء تثبيت؛ مما يتيح مرونةً أكثر في تلبية احتياجات العمل والعملاء على حَدٍّ سواء (Business Frontier, 2018).

ومهما كان النظامُ المستخدَم في المنظمة؛ فإنه لا بد من توفير خدمات هاتفية تعمل على تعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية. ومن هذه الخدمات (Stroman, 2014):

- خدمة انتظار المكالمات للأفراد، عند انشغال الخط بمكالمة، وفي حالِ ورود مكالمة أخرى يتمُّ إعطاءُ نغمة للإشارة إلى ذلك، وفي حال الرَّغبة يمكِن وَضْع المكالمة الحالية في وَضْع الانتظار واستقبال المكالمة الجديدة.

- اختيـــار أرقام الذين يمكِن وَضْعهم في حال الانتظار، وتوفير إمكانية إعادة توجيه المكالمة؛ إذ يمكِن تحويل المكالمة لجهازٍ آخر يمكِن تحديده عندما يتعَيَّن عليك ترك المكتب.
- برمجة قائمة بالمتصلين الذين يمكِن تحويل مكالماتهم لك، مع إمكانية إجراء مكالمة هاتفية مع أكثر من شخص؛ ثلاثة أو أكثر، والمشاركة في نفس الوقت في المناقشة.
- إظهار رقم المتصل واســمه؛ تمكِّن من إتاحة اختيار الرَّد من عدمه. وإمكانية وَضْع قائمة بالأرقام المسموح لها بالاتصال؛ في حين يتمُّ حَجْب الأرقام الباقية.
- تكرار الاتصال آلياً في حال انشغال الخط المطلوب حتى يصبح متاحاً، كما يمكِن للمستخدِم أن يرسِــل أو يتلقى الرســائل الصوتية التي تعمل عملَ جهاز الرَّد التلقائي بدون استخدام أجهزة إضافية.
- خدمــة الاتصال المجاني، مثــل (٨٠٠)؛ إذ يمكِن أن توفر المنظمة لعملائها الاتصال المجاني؛ بحيث تقوم المنظمة بتســديد تكاليف الاتصال، وتُعَدُّ خطوةً جيدةً لبناء علاقة حسنة مع العملاء لتسهيل الإجابة عن احتياجاتهم.
- خدمة الاتصال، مثل (٩٠٠): وهــو مرتبطٌ بخطوطٍ لتزويد العملاء بالمعلومات، ورغم أن العميــل يدفع لقاء هذه المكالمــة للمنظمة صاحبة الرقم؛ فإنه في المقابل ســيحصل على المعلومات التي يرغب بها على مدار اليوم، وغالباً تصلح في حالات طلب الدعم الفني، أو الرَّد على المشكلات التقنية أكثر منها لطلب تقديم سلعة أو خدمة.
- الاجتماعات عن بُعْد؛ يمكِن تخفيض تكاليف الانتقال إلى موقع الاجتماع من قِبل الأعضاء من خلال الاجتماع عن بُعْد بواسطة استخدام جهاز الهاتف؛ إذ يتصل الأعضاء بجهاز رئيس الاجتــماع الذي يقوم بربطهم للاجتماع، وعادةً ما يتمُّ ربط جهاز الهاتف بالإنترنت وجهاز الحاسب؛ بحيث يتمَكَّن الأعضاء من مشاركة عروضهم في الاجتماع.

٤- الهاتف الجوال:

دخل الهاتف الجوال بقوة في الحياة الشخصية والعملية، وأصبح إحدى ضرورات التواصل مع الآخرين. عرَّفه سليمان (٢٠١٨: ١٥٠) بأنه «أحدُ أشكال أدوات الاتصال والذي يعتمد على الاتصال اللاسلكي عن طريق شبكة من أبراج البث الموزَّعة ضمن مساحة معينة»، ومع ارتباط أنظمة الهاتف النقال مع شــبكة الإنترنت؛ أصبح أكثر من مجرد وسيلة للاتصال الشفوي؛ فقد

أحدث تحوُّلات هيكلية في بنية العملية الاتصالية، وأتاح للمستخدمين إمكانياتٍ غير محدودة للاختيــار والتفاعــل الحر مع الآخرين، ومكَّنهم من الاســتفادة من خدمــات الإنترنت بدون الحاجة إلى جهاز الحاســب الآلي؛ فقد وفَّرت لهم تقنية الهاتف الجوال كفاءة التبادل الرقمي للمعلومات، وأنشأت طرقاً جديدة لتقديم الخدمات، عن طريق طيف متعدد من التطبيقات التي غطت مجالات واســعة في قطاع الأعمال؛ مما شجع الحكومات على استخدام التطبيقات وتطويرها؛ لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، تحقق التفاعلية مع المستفيدين.

وعــلى نطاق الاتصال الداخلي في المنظمة؛ مكَّن الهاتف الجوال وتطبيقاته المختلفة من سرعــة التواصل مع الأفراد في المكتب، وتعزيــز عملية تبادل المعلومات. وبرزت أهميته في دَعْم القرار الجماعي بالمســاعدة في إقامة اتصالات فورية؛ للحصول على صورة واضحة عن عمليــة توافق الآراء، وضمان اســتمرار تدفق الاتصالات تمكِّن من إعطــاء معلومات كافية تساعد في اتخاذ القرار (سليمان، ٢٠١٨؛ الأرياني، ٢٠١٩).

أجهزة مكتبية أخرى:

١- الفاكس:

يمكِن تعريف الفاكس بأنه جهازٌ يُســتخدَم لإرســال الرســائل إلكترونياً عبر شبكة الهاتف، وتتمُّ عملية الإرسال بين جهازي فاكس، أو بين جهاز وحاسب آلي، أو باستخدام خدمة الفاكس عبر الإنترنت التي يمكِن أن يتمَّ من خلالها إرسال واستقبال الفاكسات (faxauthority, 2019)، وقد كانت بدايات الفاكس سيئةً مع استخدام الورق الحراري والذي يتميَّز بالجودة المنخفضة وتكلفــة ورق عاليــة مع عدم إمكانيــة الكتابة عليه، وعدم ثبات الحــبر على الورق؛ ولكن بالاســتفادة من تقنية الطابعات النافثة للحِــبر أو الليزرية؛ أمكن الحصول على جودة أعلى ودرجة وضوح أكثر، إلى جانب الخصائص العالية التي حققت السرعة في الإرســال والسحب التلقائي للأوراق المراد إرسالها (Stroman, 2014).

وعــلى الرغــم من أن الفاكس تمَّ اســتبداله على نطاقٍ واســعٍ بالبريد الإلكــتروني؛ فإنه لا يزال يُســتخدَم إلى الآن في إرســال واســتقبال الوثائق؛ نظراً للإمكانيات الهائلة التي يتميَّز بها؛ من حيث السرعــة والوضوح إلى درجــة أنه يمكِن ربطه بجهاز الهاتف لتلقي الرســائل الصوتية التي تشــعر

بوصــول الفاكــس عندما لا يكون المتلقي في المكتــب. فوفقاً للمواقع الرســمية للشركات المصنّعة لعــام ٢٠١٩م، ومنهــا: (Canon ،Brother)، والمواقع المتخصصة مثــل: (faxauthority, 2019) - لم تَعُد التقنيات المُستخدَمة في الأجهزة الحالية مجرد جهازٍ ارتبط بشبكة الهاتف؛ بل واكب التطوُّر وتــمَّ ربطه بجهاز الحاســب الآلي عبر جهاز الفاكس مــودم الذي يمكِّن من رَبْــط خطوط الهاتف لإرسال واستقبال الوثائق مع السماح للحاسب الآلي بإرسال واستقبال الرسائل. وباستخدام البرنامج الخــاص بفاكس مودم؛ تنتقل الوثيقة إلى جهاز الفاكس المســتقبِل، كما لو تمَّ اســتخدام فاكس في إرســالها، كما يمكِن حِفظ الرسائل الواردة في جهاز الحاسب الآلي بعد أن يتمَّ قراءتها والاطلاع عليها وطباعتهــا. وأصبح نظامُ الفاكس مربوطاً بنظــام Fax serve- internet-based systems مرتبطاً بالإنترنت؛ يمكِّن المستخدِم من إرســال واستقبال الفاكسات بدون الحاجة الفِعلية إلى اقتناء جهاز. وتحتوي أجهزة الفاكس الحالية على وظائف متعددة؛ إذ يمكِن اســتخدامها كطابعة، وماسح ضوئي، وآلة تصوير.

وقــد يُواجه مســتخدمو الفاكس بعضَ المشــكلات، لعلَّ من أهمها: اســتقبال الكثير من الرســائل غير المرغوب بها، ويمكِن تفعيل خيار عدم اســتخدام مثل هذه الرسائل في إعدادات جهاز الفاكس، أو عدم اســتقبال تأكيد الإرســال، ويمكِن بعد التأكُّد من تفعيل هذه الخاصية في الجهاز، التأكُّد من ذلك بالاتصال الهاتفي بالمرسَــل إليه. كما يجب التأكُّد من استقبال كلِّ الأوراق المُرسَلة بمقارنة عدد الورق المرسَل مع الورق الذي تمَّ استلامه، وفي حال وجود نقص؛ يجب الاتصال بالجهة المرسِــلة لإعادة الإرســال مرةً أخرى؛ علماً بأنه لا يُفضَّل إرسال الملفات الكبيرة عن طريق الفاكس؛ فالعدد المثالي للإرســال بالفاكس يجب ألَّا يتجاوز ثلاث صفحات، وإن كان الملــف أكبر من ذلك؛ فيجب التفكير في طريقة أخــرى لتبادل الملفات غير الفاكس، مثل: البريد الإلكتروني، التخزين السحابي وغيرها؛ حِفاظاً على استهلاك الورق والحبر.

٢- آلات غرفة البريد:

تضــمُّ غرفة البريد العديــدَ من الأجهزة والمســتلزمات التي تســاعد في أداء الإجراءات الخاصة بالرســائل الصادرة والواردة؛ خاصةً في حــال التعامل مع عددٍ كبيرٍ جداً منها يومياً. ومع اســتخدام الأنظمة الخاصة بالاتصالات الإدارية واعتماد إرسال الوثائق إلكترونياً خفَّت الحاجــة إلى مثــل هذه الآلات؛ غير أنها لا تزال تُســتخدَم في مكاتــب البريد وفي المنظمات

الكبـيرة التـي لا تزال تعتمـدُ على التعاملات الورقيـة على نطاقٍ واسـع. ووفقاً للشركات والمواقـع المتخصِّصة لعام ٢٠١٩م، مثل: (whitakerbrothers, allformailers)؛ فإن بعضاً من هذه الآلات يكون كالتالي:

- آلة طباعة (الباركود) وبيانات الرسالة.
- آلات طباعـة العنوان، وهي آلات تقومُ بطباعة الاسـم والعنـوان على المظاريف الخاصة بالرسائل الصادرة والإرساليات البريدية.
- آلة طباعة الطوابع؛ حيث تقوم برسم الطوابع على المظروف؛ لإثبات دفع تكاليف إرسال الرسالة لمكتب البريد، وعادةً ما يتمُّ شحن الرصيد الخاص بها بالاتفاق مع مكتب البريد في المنطقة الموجودة فيها المنظمة. وتتغيَّر التكلفة تبعاً لبُعد الموقع الجغرافي للمرسَـل إليه، وكذلك تبعاً لوزن الرسالة ويُستخدَم ميزانٌ مُخصَّص لذلك الغرض.
- آلة طي الورق؛ مهمتها طي الرسالة بالشكل الذي تمَّ اختياره، بما يناسب حجم المظروف الخاص بها.
- آلة إدخال الأوراق في المظاريف؛ حيث تتم هذه العملية آلياً بعد مرحلة طي الورق.
- آلة فتح المظاريف؛ وذلك بقص شريط رفيع جداً من المظروف مع الحفاظ على سلامة الأوراق داخله.

٣- آلة التغليف:

تُسـتخدَم لتغليف التقارير والبحوث المختلفة باستخدام البلاستيك الشفاف أو الورقي، كما تُوجَد خيارات مختلفة لتجميع التقرير باستخدام التدبيس أو التخريم مع وجود سلك أو غيرها من التقنيات المختلفة. كما يُمكِن استخدامها للتغليف الحراري للبطاقات والأوراق المختلفة؛ إذ يتمُّ حِفظ الأوراق بالبلاستيك وتثبيته بطريقةٍ حرارية (Neopost, 2019 ؛Mybinding, 2019).

٤- جهاز العرض Video Projectors:

يُسـتخدَم لعرض البيانات والمعلومات على اختلاف أشـكالها النَّصية والمرئية والصوتية للأغراض المختلفة: الاجتماع، التدريب، تقديم العروض المختلفة. وتُوجَد منه أنواعٌ وأحجامٌ مختلفـة تتميَّز كلٌّ منها حسـب قوة الإضاءة، اسـتطاعة اللمبة ومدى اسـتدامتها، درجة الوضـوح، إمكانية التحكُّم بالصورة وغيرها. ويمكِن الرجـوع إلى بعض المواقع المتخصصة؛ لمعرفة خصائص كلٍّ منها، مثل: موقع (ProjectorReviews, 2019).

٥- آلة إتلاف الأوراق:

تُســتخدَم لحماية المعلومات المهمــة بعد الانتهاء منها؛ بتقطيع الــورق الخاص بها إلى شرائط طولية رفيعة، وكلما كانت المعلومات مهمةً؛ كانت هذه الشرائط أصغر وأدق، وهي تشــبه سلة المهملات وفوقها جهاز يقوم بتقطيع الورق وينزل تلقائياً في السَّلة. يُوجَد منها أحجامٌ مختلفةٌ تناسب كافة الأغراض.

٦- الآلات الحاسبة:

تُستخدَم في المكتب أنواعٌ متعددةٌ من الآلات الحاسبة اليدوية والكهربائية؛ منها الآلات المتخصِّصة في الأمور المحاســبية؛ خاصةً المحوســبة منها، والتي يمكِنها التعاملُ مع عددٍ كبيرٍ من الأرقام بدقة وسرعة.

ثانياً: البرمجيات والتطبيقات المكتبية:

تُعَــدُّ البرامجُ والتطبيقــات المكتبية عنصراً داعــماً للعمل المكتبــي، ويُقصَد بالبرامج «التعليمات التي تُوجَّه إلى الحاسب الآلي؛ بغرض أداء مهمةٍ معينة». (خليل، ٢٠١٤: ١٢٩)، أو هي «سلســلةٌ من الأوامر على شــكل خطوات تبيِّن كيفية معالجة البيانات المختلفة، مثــل: حلِّ المســائل العلمية، أو حســاب العمليات المحاســبية، أو تحليــل الإحصائيات وتوزيعها حسب أصنافها المحَدَّدة وغيرها من العمليات العلمية والإدارية والاقتصادية». (الزهراني والزبيري، ٢٠١٦: ٢٧). وتختلف البرامج المُســتخدَمة وفقاً لاعتبارات متعددة، وبعــد الاطلاع على عددٍ من المواقع التقنيــة المتخصِّصة، ومنها: موقع computerhope, dzone, techspirited وغيرهــا؛ يمكِــن تصنيــف عِــدَّة أنواع من البرامــج والتطبيقات المُستخدَمة في المكتب؛ وذلك وفقاً لعناصر معينة.

أنواع البرامج:

يمكِن تمييزُ البرامج وفقاً للوظائف التي تؤديها؛ إذ تشكِّل برامج النظام System Software مجموعة البرامج العامة التي تقوم بإدارة موارد الحاســب الآلي، وتشــمل العديد من الأنواع المختلفة، مثل: المشــغل المركزي، الاتصــالات وغيرها، وتعمل على رَبْط نظام الحاســب مع

برامج التطبيق (خليل، ٢٠١٤). أو كما عرَّفها (الزهراني والزريبي، ٢٠١٦: ٢٨) بأنها «البرامج التي يستخدمها الحاسب الآلي؛ ليقوم بعمله على أكمل وجه، وتدير مختلف أنواع العمليات التـي تتمُّ في وحدات الإدخال ووحدات التخزين الرئيسـية والثانوية، ووحدات الإخراج في أجهـزة الحاسـب». وهي تختلف عن برامـج التطبيـق Applications Software، وهي البرامج المُصمَّمة للمستخدِم النهائي وتسمحُ بإنجاز مهمةٍ محَدَّدة، وهي عبارة عن مجموعة من تعليمات الحاسـب تكون مكتوبةً بلغة البرمجة تُوجِّه الأجهزة المادية للحاسـب نـحو أداء أنشطة تشغيل البيانات أو المعلومات؛ ومنها: برامج معالجة الكلمات وقواعد البيانات وغيرها. كما تُسـتخدَم برامجُ تركيب الأجهزة مهمتها تثبيت الأجهزة المادية للحاسب الآلي؛ بحيـث تصبـح جاهزةً للاسـتخدام، مثل: برامج تركيـب الطابعة، الماسـح الضوئي وغيرها. ويسـتخدم مُنشِئو البرامج برامج مُخصَّصة بحسـب لغات البرمجة المُستخدَمة تمكِّنهم من إنشاء برامجهم، مثل: برنامج Visual Basic, Java وغيرها.

ومـن جهةٍ أخرى؛ يمكِـن تصنيف البرامج وفقاً لصلاحيات اسـتخدام البرنامج والحقوق الفكريـة لمعِدِّي البرامج (انظر الشـكل رقـم (٤-٣))، (Jaybhaye, 2016)، وعادةً ما تكون البرامج المدفوعة الثمن Licensed Software عند شراء كلِّ برنامج منها يحصل المسـتخدِم على تصريح لحماية حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة المنتجة للبرنامج، وهذا التصريح لَمْنع الاسـتخدام غير المرخَّص للبرنامج، وقد يحتوي عـلى مفتاح تركيب البرنامج، والترخيص لعددٍ مُحدَّد من المسـتخدمين، مثل: برامج MS Office؛ غير أن البرامج المجانية Freeware متوفـرةٌ؛ إذ يمكِن اسـتخدامها بدون دفـع أيِّ مبلغ مادي، وبدون قيـود زمنية، إمَّا لغرض المسـاهمة المجتمعية، أو لأغراض تجارية، عن طريـق وَضْع قيود على الوظائف المتاحة في البرنامج، على أن يُتاح المزيدُ منها مقابل مبالغ مدفوعة.

وإضافـةً للبرامج المدفوعة الثمن والبرامـج المجانية؛ تُوجَد أنواعٌ أخرى من البرامج تتيح الاستخدام الكلي أو الجزئي للبرنامج وفقاً لشروط معينة، مثل: البرامج التجريبية Shareware تعطِي المستخدِم تصريحاً لاستخدام نسخة تجريبية مجانية لفترة زمنية مُحدَّدة، غالباً شهر، للمساعدة في اتخاذ قرار الشراء، أو إتاحة استخدام وظائف مُحدَّدة فقط من البرنامج، وإذا أراد المسـتخدِم المزيد منها؛ فعليه الدَّفع للحصول على النسـخة الكاملة. وبرامج التوضيح Demoware؛ هي برنامج يقوم فيه المسـتخدِم بالاطلاع عـلى إمكانيات البرنامج، دون أن تمكِّنه من اسـتخدام أيِّ وظائف من وظائفها، فقط يمكِنه استعراضها؛ بغرض المساعدة على

اتخــاذ قرار الشراء. وبرامج التســجيل Registerware؛ وهي البرامــج التي يمكِن تحميلها والحصول عليها بمجرد إعطاء معلومات عن المستخدم والتسجيل في الموقع الخاص بالبرنامج.

كــما تتوفر البرامج المفتوحــة المصدر Open Source، وهذه البرامــج تتميَّز بخاصيتين مهمتين: الأولى أنها مجانية يمكِن الحصول عليها من المنتج، والثانية أنها برامج يمكِن تعديلها وتطويرها حســب احتياجات المســتخدِم؛ ولكن يُؤخَذ عليها أنها غير مناســبة للمستخدِم العــادي؛ إذ يجب أن يكون المطوِّر يملك مؤهلات فنية مناســبة من هــذه البرامج: برنامج التشــغيل Linux، ويمكِن الحصولُ على المزيد منها على الموقــع www.sourceforge.net (Aker, 2017:21).

أنواع البرامج وفقاً
لصلاحيات الاستخدام والحقوق الفكرية

- البرامج مدفوعة الثمن Licensed Software
- البرامج المجانية Freeware
- البرامج التجريبية Shareware
- برامج التوضيح Demoware
- برامج التسجيل Registerware
- البرامج مفتوحة المصدر Open Source

شكل رقم (٤-٣): أنواع البرامج وفقاً لصلاحيات الاستخدام والحقوق الفكرية.

وهنــاك معاييرُ أخرى لتصنيف البرامج؛ منها: البرامج وفقاً لعدد المســتخدمين، وتتضمَّن برامج يستخدمها مستخدمٌ واحدٌ دون الحاجة للربط مع مستخدمين آخرين، وعادةً ما تأتي على شكل حزمة برامج تساعد على زيادة إنتاجية المستخدِم، مثل: برامج معالجة الكلمات، الجداول الإلكترونية، الناشر المكتبي وغيرها. أو برامج مُخصَّصة لربط مجموعة مستخدمين، مثــل: برنامــج البريد الإلكتروني. أو قد يتمُّ تمييز البرامج وفقــاً لعدد البرامج المتاحة؛ حيث تُوجَــد برامج مفردة يمكِــن اقتناؤها بمفردها، مثل: برنامج المضاد للفيروســات. أو أن تأتي البرامج على شكل حزمة من البرامج المتكاملة، مثل: برنامج MS Office.

الجديـر بالذكـر أنَّ أغلب هذه الأنـواع المذكورة من البرامج تُسـتخدَم في بيئة المكتب لإنجاز الأعمال؛ غير أن أغلب نوعين يتمُّ اسـتخدامهما في العمل المكتبي حسـب الوظائف التي تؤديها، وهي: برمجيات النظام، وبرمجيات التطبيق.

برمجيات النظام System Software:

برمجيات النظام أو ما يُسـمَّى بنظام التشغيل؛ هو برنامج يسمح بتشغيل بقية البرامج مع قوائم اختيارات وعمليات ووظائف متشابهة. ونظام التشغيل؛ هو مجموعةٌ من القواعد التي يجب أن يتَّبعها بقية البرامج؛ فهو حلقة الوصل بين البرامج وبين مكوِّنات الحاسب، ويُعَدُّ Microsoft Windows من أشهر نظم التشغيل، وكذلك نظام Apple Macintosh لأجهزة الماكنتوش؛ إضافةً إلى نظامي Unix, Linux وغيرها؛ علماً بأنه يُمكِن لأجهزة ماكنتوش استخدام نظامَيْ تشـغيل بشكلٍ متوازٍ، وهما: Microsoft Windows، بالإضافة إلى النظام الخاص بها Apple Macintosh، والذي يمكِّنه كذلك من استخدام معظم التطبيقات التي تعمل على نظام MS Windows. (Stroman, 2014)، ونظـراً لأن برنامـج MS Windows هـو أكثر أنظمة التشغيل استخداماً؛ فإننا سنلقي الضوء على أبرز مميزاته (Stroman, 2014؛ البلقاسي، ٢٠١٧):

لعل أبرز ما يميز نظام Microsoft Windows الواجهة الرسـومية؛ إذ يمكن النقرُ على الأيقونات الموزَّعة على سطح المكتب الافتراضي بواسطة الفأرة، هذه الأيقونات تمثل البرامج والمجلدات والملفات المختلفة. وتُعَدُّ ملفات الحاسـب من أهمِّ الموارد التي يتمُّ استخدامها عند التعامل مع نظام التشغيل فكلُّ مستند أو صورة أو مقطع صوت يُعَدُّ ملفاً في حدِّ ذاته، وما يميز نسـخة MS Windows 8 وما بعدها هو تميُّزه بدعم ميزة شاشـة اللمس. ويتمُّ في هذا النظام تخزين البيانات والمعلومات باسـتخدام الملفات؛ إذ توجَد أنواع مختلفة من الملفـات؛ فهي إما الملفات الخاصة بالبرامج والتطبيقات المختلفة، أو الملفات التي يُنشِـئها المستخدِم، أو يستقبلها ويخزِّنها في جهازه. ويُعبَّر عن كلِّ ملف برمز رسومي خاص بالتطبيق الذي يستخدمه؛ فيمكِن تمييزُ ملفات MS Word مثلاً بالرمز الأزرق الدال عليه.

يتكوَّن النظامُ من عددٍ من المجلدات، وهي الملفات المنظمة والمجمَّعة، والتي تُستخدَم لحِفظ موضوع واحد في مكان واحد، مثل: حفظ أجزاء البرنامج، أو تجمع جميع المستندات التابعـة لموضـوع معين. وهذه المجلدات تسـاعد على الحفظ المنطقـي للمحتويات؛ مما

يســاعد وبشــكلٍ فعَّال في ســهولة الرجوع إليها، ويمكِن للمجلد أن يحتوي على مجلدات فرعيــة. يحتوي النظام على العديــد من المجلدات، منها: مســتندات وإعدادات، ملفات البرامــج، الملفــات المؤقتة. ويتــمُّ تمييزها بإعطائها مُســمَّيات قابلة للتغيير حســب رغبة المستخدِم؛ إذ يُتاح له تسمية المجلدات والملفات، ويُفضَّل أن يكون الاسم دالاً على محتواه لتسهيل عملية الاسترجاع والتعامل معه. ويلحق باسم الملف رمز يُسمَّى (الامتداد) مهمته توضيح نوع الملف أو البرنامج الذي تمَّ اســتخدامه لإنشــاء ذلك الملف. وهو غالباً يتكون من (٢-٤ حروف). ويتمُّ الفصل بين الاســم والامتداد بنقطة. ويتيح نظام Ms Windows ترتيب عرض المجلدات والملفات بعِدَّة خيارات، منها: رموز صغيرة أو كبيرة أو قائمة مفصلة وغــير مفصلــة، أو بوضع المعاينة. كــما يمكِن فرزها وترتيبها وفق مُحــدِّدات معينة، مثل: النوع، تاريخ الإنشاء، الاسم وغيره.

يحقق النظامُ الســهولة والمرونــة في التعامل مع المجلدات والملفــات المختلفة؛ بحيث يســتطيع المســتخدِم التعامل مع عِدة عناصر، والقيام بعمليات، مثل: النسخ لعمل نسخة من الملف بغرض إرســاله إلى جهة أخرى، أو بغرض إجراء التعديلات عليه مع الحفاظ على النسخة الأصلية. أو القص بغرض نقله من مكان إلى آخر عن طريق استخدام قص ثم لصق؛ حيث يمثل العملية المتممة للنسخ والقص والتي تمكِّن المستخدِم من وَضْع الملف في المكان المطلوب. كما يمكِن للمســتخدِم حذف مجلد أو ملف؛ وذلك بنقله إلى ســلة المحذوفات، مع إمكانية اســتعادته من سلة المحذوفات. وتتمثل المرونة التي يوفرها النظام في إمكانية التعامل مع عددٍ من المجلدات أو الملفات بنفس الوقت شرط تحديدها بالنقر أو السحب، بشكل يمكِّن من تحديد عِدة عناصر متجاورة؛ وذلك بالضغط المستمر على مفتاح Shift مع النقر على بداية ونهاية العناصر المراد تحديدها. كما يمكن تحديد عناصر متباعدة بالضغط المستمر على مفتاح Ctrl، مع النقر على العناصر المراد تحديدها.

كما يُسهِّل MS Windows البحث عن الملفات والمجلدات؛ لما لهذه الخاصية من أهمية، وخاصةً في حال الحاجة السريعة إلى إيجاد المعلومات في ظل ضغط العمل؛ وذلك بتوفير عدة خيارات، بالنقر في الحقل المخصص للبحث في قائمة (ابدأ)، أو البحث في داخل كل مجلد على حِدَة من نافذة البحث المخصَّصة في شاشــة كلِّ مجلد. هذه الشاشــة التي تحتوي على بعض الأدوات المســاعدة في عملية التنقل والوصول إلى الملفات والمعلومات المتعلقة بها؛ من هذه

الأدوات: شريط المهام الموجود أسـفل الشاشـة، وهو أداة تسـهِّل عملية التنقل بين الملفات المفتوحة، التي يعمل عليها من قِبل المستخدِم في الوقت نفسه، كما توفر المعلومات المتعلقة بالجهاز، مثل: التاريخ، الوقت، اللغة، الصوت وغيرها. بالإضافة إلى أدوات التحكم بالشاشة في شريط العنوان الخاص بكلِّ مجلد أو ملف: زر الإغلاق، والتصغير، والحجم. مع وجود أشرطة التمرير الأفقية والعمودية للتحكم بالشاشة. ويوفر النظام إمكانية طلب مساعدة عن طريق النقر على إشارة الاستفهام الموجودة في الزاوية العليا الموجودة في شاشة كل مجلد.

ويمكِن الوصـول إلى جميع محتويات الجهاز من قائمة البدء، أو من المجلدات والملفات الموجودة على سطح المكتب، كما يُوجَد في لوحة التحكم Control Panel عددٌ من الأدوات التـي تسـاعد في ضبط الإعـدادات الخاصة بالنظام، مثـل: الإعـدادات الإقليمية، العرض، الخطـوط، البرامج وغيرها. ويوفر النظام عدداً من الاختصارات باسـتخدام لوحة المفاتيح للوصـول إلى الأوامر المختلفة، مثل: نسـخ (Ctrl +C) ولصـق (Ctrl + V). كما يمكِن من خـلال ضغط الزر الأيمن للفأرة فتحُ القائمة المختصرة للأوامـر الممكِن تنفيذها حالياً في أي شاشـة نشطة. وفي حال عدم اسـتجابة أيٍّ من الملفات للأوامر، يمكِن الضغط على مفاتيح (Alt, Ctrl, Delete) في نفس الوقت لإنهاء البرنامج.

التطبيقات المكتبية Application Software:

هي البرمجيات التي تساعد المستخدِم على أداء الأعمال المكتبية وتسهِم في رفع إنتاجيته. ومن هذه البرامج حزمة برامج Microsoft Office التي تُعَدُّ من أشهر البرامج الموجهة إلى المستخدِم العادي؛ وبما يحقق أداء الأعمال المكتبية بسهولة ويُسر، ويكاد لا يخلو منها جهاز مكتبـي في أيِّ منظمة على اختلاف مجالات عملها. وتتكوَّن حزمة مايكروسـوفت أوفيس MS Office من عِدَّة برامج، منها: برنامج Excel, Access ,Word وغيرها. وهي مجموعة مـن البرامـج التطبيقية التي تخدم أغراضـاً متعددة، تم جمعها كحزمة لتسـاعد معاً على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية للعمل المكتبي.

هناك الكثيرُ من الخصائص المشـتركة بين برامـج MS Office؛ إذ تمَّ تصميمُ واجهة كل برنامـج لدعم الاسـتخدام الأمثل للبرنامج مـع إمكانية التعديل عليها لتناسـب تفضيلات المسـتخدِم وأسلوب عمله. ويمكِن للمسـتخدِم من قائمة خيارات الموجودة في كل برنامج،

التعرُّف على التغيرات التي يســتطيع اختيارها، بما يتناســب مع طريقة عمله، مثل: اختيار اللغــة، وطريقة العرض، كما يمكِــن تعديل شريط أدوات الوصــول السريع، وكذلك إضافة تبويبات جديدة ومجموعات جديدة من أزرار الخيارات وغيرها. وبالتالي تمَّ توحيدُ الأوامر الرئيســية في كل برنامج؛ بغرض إنشــاء نوع من الألفة لدى المستخدِم، مثل الأوامر التالية: إنشاء ملف جديد، فتح ملف، والحفظ، الطباعة، تصدير ملف، إغلاق وغيرها. مع الحفاظ على تميُّز كلِّ برنامج بالعناصر المتخصصة التي تدعم أغراض البرنامج.

وتشــترك جميع البرامج في وجود شريط العنوان في أعلى الشاشة يحتوي على المعلومات المتعلقة باســم الملف واســم البرنامج؛ بالإضافــة إلى وجود عددٍ مــن الأدوات التي يمكنها التحكــم بالنافذة، مثل: تصغير، إغلاق. بالإضافة إلى شريط الوصول السريع. وباســتخدام نظــام التبويب الذي يصنف الأوامر المتشــابهة لتســهيل إيجادها واســتخدامها، مع إتاحة الفرصة للمستخدِم بإنشاء وتخصيص التبويبات حسب احتياجاته.

وتتيــح برامج MS Office المختلفة خيارات متعددة لتنســيق المعلومات والنصوص في الملفات عــلى اختلاف أنواعها، مثل: التحكم في أنماط الخطوط، وإمكانية التحكم بالفقرات العاديــة والمرقمة، وإدراج رأس وتذييــل الصفحة والصور والأشــكال وغيرها. مع إمكانية إدراج عددٍ من الأدوات التفاعلية على الملفات المختلفة، مثل: الارتباطات التشعبية وإدراج التعليقات. بالإضافة إلى إتاحة العديد من القوالب المدمجة في كلِّ برنامج، وإمكانية تحميل ما يســتجدُّ منها من موقع MS Office الرســمي، ونقصد بالقالب، كلَّ مســتند يحتوي على أساليب ورسومات وكائنات وعينة نصية مهيأة مسبقاً، هدفها توفير وسيلة لإدراج النص الخاص بالمستخدِم لتوفير الوقت والمساعدة على الحفاظ على هذه المستندات (البلقاسي، ٢٠١٧). كما تمكن هذه البرامج المستخدِم من إنشاء القوالب الخاصة، مثل: إنشاء قالب رسالة في برنامج MS Word بحسب القواعد المعتمدة في المنظمة.

كــما رُوعِي في البرامج توحيدُ طريقة التعامل مع المســتندات وإدارتها، من خلال عددٍ من الخيارات، مثل: إمكانية فتح نسخة من مستند في إطار جديد لإجراء تعديلات غير أكيدة عليه، مع إمكانية ترتيب هذه الإطارات أفقياً أو عمودياً في الشاشــة، بطريقة تمكِّن من اســتعراض مســتندين جنبــاً إلى جنب؛ بغرض إجراء المقارنــات والتعديلات، وغيرهــا (البلقاسي، ٢٠١٧)؛

بالإضافــة إلى تحقيق التكامل والترابط بــين مختلف برامج الأوفيس؛ إذ يمكن مثلاً من خلال برنامج word الاستفادة من جدول في Excel أو Access والعكس صحيح، أو يمكِن الاستفادة من قاعدة البيانات في Access إرسال خطابات دمج المراسلات في Word وغيرها.

برامج معالجة الكلمات:

هي «البرامج التي تقوم بإنشــاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وإجراء التغييرات عليها وحِفظها على وســائط التخزين، واســترجاعها وتشغيلها وطباعتهــا وغيرها من العمليات التي تســاعد عــلى إعداد النصوص والتقارير والمراســلات والجــداول وغيرهــا» (مســلم، ٢٠١٤: ١٤١). مــن الأمثلة عــلى برامج معالجــة النصوص: MS Word, WordPro, AppleWorks. ويُعَدُّ برنامج MS Word لمعالجة الكلمات وإنشاء المستندات، من أشــهرها؛ إذ يمكِن من خلال البرنامج إنشاءُ العديد من أنواع المستندات مع إمكانية إضافة الجداول والمخططات والنصوص والأشكال والصور بواجهة رسومية بسيطة.

حيث يُســتخدَم برنامج MS Word لكلِّ ما يتعلــق بكتابة النصوص وإجراء التعديلات عليها، مع خاصية التدقيق الإملائي واللغوي. وإجراء التنســيقات اللازمة عليها باســتخدام أجهزة التحكم التي توفرها المســطرة، وهي: علامات الجدولة، علامة بادئة للسطر الأول في الفقــرة، علامة للتحكــم بالهوامش. مع إمكانية ترقيم الفقرات ترقيماً بســيطاً ومركباً، مع تعدد خيارات الترقيم بالأرقام والحروف، وباللغتين العربية والإنجليزية.

ويوفر البرنامج خيارات مهمة لكتابة النصوص الطويلة والتقارير؛ وذلك بإتاحة تقســيم النص إلى مقاطع، كلُّ مقطع يعامل كنصٍّ منفصل، يلائم احتياجات معدِّ التقرير؛ فيمكن أن يضــمَّ التقرير اتجاهات مختلفة للصفحة: عمودي أو أفقي، كما يمكن تصميم رأس وتذييل مختلف لكل فصلٍ من فصول التقرير. وكذلك توفير خيارات متعددة من ترقيم الصفحات وغيرهــا. وباســتخدام الأنماط الخاصة بالخطوط يمكِن تقســيم التقرير إلى أفكار رئيســية وأخــرى ثانوية بســهولة، وتفعيل جزء التنقــل الذي يمكِّن من التنقــل السريع بين الأجزاء المختلفــة، كــما أنها تمكِّن معدَّ التقرير من إعداد قائمة محتويــات تلقائية بناءً على الأنماط المستخدَمة، وإمكانية تحديثها.

ويتيــح البرنامج كتابة وتنســيق أجزاء التقرير؛ وذلك بتوفــير تصميم مميز للغلاف، مع تمييــزه بعدم وجود ترقيم للصفحة. وكذلك تصميم رأس وتذييل مختلف للصفحة الفردية وأخرى للزوجية. مع إتاحة إدراج المصادر العلمية وفق الطرق الدولية المعتمدة، مع إنشاء جدول للمصادر وإمكانية تحديثه. كما يمكِن أيضاً إدراج الملاحظات أسفل الصفحة أو آخر المستند (الحواشي السفلية والتعليقات الختامية). وإدراج الأشكال والرسومات والتخطيطات التوضيحية، عن طريق إدراج الجداول البســيطة والمركبــة، والتخطيطات البيانية المدعومة بكافة الإمكانيات التي يوفرها برنامج Excel. وباســتخدام Smart art والأشــكال والرسوم والصور؛ يتمُّ تحويل المعلومات النصية إلى شــكلٍ مرئي يســهِّل عملية القراءة، ويوفر الربط بين أجزاء هذه المعلومات.

ويدعــم برنامج MS Word تشــارك المســتندات بــين أعضاء فريق العمل عــن طريق إدراج التعليقات على جزءٍ من المحتوى، مع إمكانية تعقب التغيُّرات الحاصلة على النســخة الأصلية من المستند، وإظهار اسم المستخدِم الذي قام بعملية التغيير، مع توفر خيار قبول التغييرات أو رفضها.

ومن خلال دَمْج المراســلات؛ يســتطيع المســتخدِم إرسال نفس الرســالة لعددٍ كبيرٍ من المســتلمين في نفس الوقت. وما يتطلبه ذلك مــن المغلفات واللواصق الخاصة بها. وتقوم عملية دمج المراسلات بدمج معلومات المستلمين من قاعدة بيانات أو جدول وتضمينها في الرسالة النموذجية؛ بحيث تنتج مجموعة من الرسائل بعدد المستلمين، وتظهر وكأنها رسالة شخصية خاصة بكلٍّ واحد منهم. مع إمكانية طباعتها أو إرسالها عبر البريد الإلكتروني.

برامج الجداول الإلكترونية:

هــي البرامــج المتخصِّصة في حِفــظ البيانات في صفحات على شــكل صفوف وأعمــدة، ويمكِن معالجة هذه البيانات وترتيبها وتنسيقها وإجراء الحسابات والمعادلات الرياضية عليها، وتحويلها إلى مخططات بيانية بأشكال متعددة، ومن هذه البرامج: MS Excel, Lotus 1-2-3, Apple Numbers. ويُعَــدُّ برنامج Excel للجداول الإلكترونية، وهو أحد البرامج المتوفرة ضمن حزمة Office، نموذجاً شــائع الاستخدام، ويُســمَّى الملف الخاص به باسم (مصنف)، يحتوي كلٌّ منها على عــددٍ كبيرٍ مــن أوراق العمل، كلُّ ورقــة عمل عبارة عن جدول مخصــص لتنظيم البيانات

والمعلومات النصية والرقمية المترابطة فيما بينها؛ بهدف إعداد الجداول البسيطة والمركبة مع وجود أوامر متخصصة تحقق الكثير من المرونة لتسهيل عملية الإدخال والتنسيق، مثل: خاصية الإكمال التلقائي، إدراج القوائم المخصصة، النسخ عن طريق مربع التعبئة Autofill، التصفية والفرز وغيرها.

كما يمكِن لبرنامج إكسل إجراءُ العمليات الحسابية المختلفة، أو المعادلات الإحصائية والمتخصصة التي يوفرها البرنامج، مثل: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إضافةً إلى بعض الدوال المنطقية التي تعطي قراراً بعد تحليل قيمة معينة، مثل الدالة (IF). ونتائج هذه المعادلات تتميز بالدقة المتناهية؛ شريطة عدم ارتكاب مستخدِم البرنامج أيَّ خطأ سواء في الإدخال أو في إجراء العمليات (الزهراني والزريبي، ٢٠١٦). يقوم البرنامج بتلبية احتياجات المستخدِم من التخطيطات البيانية؛ وذلك بتحويل البيانات التي تحتويها ورقة العمل أو جزء محدَّد منها إلى تخطيطات بيانية مع توفير خيارات متعددة في اختيار نوع التخطيط، وطريقة إخراج هذه التخطيطات.

إن أكثر ما يميِّز البرنامج هو المرونة في الاستخدام؛ بالإضافة إلى سهولة التعامل مع الأوامر وملاءمته للمستخدِم العادي؛ فهو يوفر درجات عالية من المرونة في إجراء التعديلات على البيانات؛ فعند تغيير رقم مثلاً يقوم برنامج إكسل بإجراء كلِّ التعديلات المترتبة على هذا التغيير بما في ذلك التعديل التلقائي على التخطيطات البيانية المرتبطة. وكذلك في نقل أوراق العمل أو إنشاء نسخة ضمن نفس المصنف أو إلى مصنف آخر. مع إمكانية تسمية أوراق العمل أو نطاق معين فيها مما يُسهِّل عملية الانتقال إليه بسرعة؛ مما يسهل استرجاعها. وكذلك تبرز المرونة من خلال الخيارات المتعددة للطباعة التي يوفرها البرنامج مع وجود إمكانيات كبيرة في طريقة إعداد الصفحة في وضع معاينة الطباعة، مثل: إمكانية استخدام رأس وتذييل للصفحة، وتحديد مساحة محدودة من الجدول، أو التحكم في حجم الجدول بتحديد نسبة مئوية من الأصل وغيرها.

برامج قواعد البيانات:

تُعرَّف قاعدة البيانات بأنها: «مجموعة من عناصر البيانات المنطقية المرتبطة بعضها مع بعض بعلاقة رياضية»، وتتكون قاعدة البيانات من جدول أو أكثر، ويتكون كلٌّ منها

من عددٍ من السـجلات (Record)، ويتكون كلُّ سـجل من حقـول (Field)، ومن البرامج المُسـتَخدَمة في مجال قواعد البيانـات: MS Access, Oracle Database وغيرها. ويتميز برنامج Access لقواعد البيانات بمناسـبته للمستخدِم العادي، هو برنامج مُخصَّص لتجميع البيانات والمعلومات وعرضها في جدول؛ بغرض تسـهيل الاستفادة منها واسترجاعها بسهولة، وتمكّـن قواعـد المعلومات من الربط بين هـذه المعلومات واسـتخراج النتائج منها وعمل الاستفسارات اللازمة (الزهراني والزريبي، ٢٠١٦).

لعل أبرز ما يميز Access مراعاته لكافة المسـتويات المهارية لدى المستخدمين؛ فيمكِن للمسـتخدِم المبتدئ اسـتخدام المعالج والتعامل مع جميع كائنات البرنامج، مثل: الجداول والاستعلامات والنماذج، عن طريق ظهور خيارات متسلسلة ينتقي منها المستخدِم ما يناسبه لإنجاز العمل، وبنفس الوقت يمكن للمسـتخدِم الخبير أن يسـتخدم أدوات أكثر قوة، مثل: الاسـتعلامات الإجرائية، عناصر التحكم، الماكـرو وغيرها. من خلال توفير عددٍ من الأدوات التي تدعم عملية إدخال البيانات، مثل: المفتاح الأسـاسي، قناع الإدخال، قواعد التحقق من الصحة، وغيرها من خصائص الحقول وغيرها. وبطريقة تسهل من عرض المعلومات وإدارتها وتحليلها وصيانتها وحمايتها، كما يوفر إمكانيات هائلة في البحث عن البيانات والمعلومات المتوفرة وبجزء من المعلومة.

ومن خلال نظام العلاقات يمكِن ربط المعلومات وتنظيمها؛ وذلك بإمكانية إدراج وتنظيم العلاقـات بين الجداول التي تحتويها قاعدة البيانات وتحديد خصائصها المختلفة. وإنشـاء الاستعلامات البسيطة والمركبة التي تمكِّن من اختيار مجموعة من البيانات والمعلومات وفق شروط معينة يحددها المستخدِم لعرضها في تنظيم معين وبما يلبِّي احتياجاته.

كما يمكِّن البرنامج من التحكم في طريقة عرض البيانات على الشاشة؛ من خلال إمكانية إنشاء النماذج، والنموذج هو واجهة المستخدِم التي يمكِن بواسطتها إدخال البيانات وعرضها أو تغييرها أو اسـترجاعها، وهو عبارة عن سـجل أو مجموعة من السجلات التي تظهر على الشاشة بأسلوب جذاب. وتدعم النماذج مجموعة من أدوات التحكم التي تعطي النماذج قوة، مثل: أزرار الأمر، خانات الاختيار، مربعات الكتابة وغيرها. كما يمكِن كذلك بواسـطة إنشاء التقارير عرض هذه البيانات المختارة بتصميم وأسلوب معين يخدم الغرض من إنشائه

وطباعته ورقياً، ويدعــم التقرير في Access بعددٍ من الأدوات مثل: رأس وتذييل الصفحة، إدراج شكل، نص، صورة وغيرها.

إنَّ مســألة حماية البيانــات تُعَدُّ أمراً مهماً في قواعد البيانــات؛ لذا فإن Access يضمن مســتويات عالية لأمن المعلومات التي تحتويها القاعدة، مع تعدُّد المســتخدمين؛ إذ يمكِن وضعهــا على الشــبكة الداخلية، بطريقة تمكِّن المســتخدِم من التحكــم الكامل في القاعدة وبياناتها وتمنع تغيير تصميمها.

برامج العروض التقديمية:

يتطلَّب العمــل المكتبي الكثيرَ من الاجتماعات التي يتمُّ فيهــا عرض الأفكار والمواضيع المختلفة، ويتم عادةً الاســتعانة ببرامج مخصصــة لتقديم هذه العروض، من خلال إمكانية دَمْج النص مع الوســائط المتعددة وكل ما يمكن أن يخدم توضيح موضوع العرض وعرضها بأســلوب جــذاب ومؤثــر للحاضرين. مــن هــذه البرامــج: MS PowerPoint, Adobe Persusaion، Prezi، Emaz وغيرهــا. وعــلى الرغم من انتشــار برامج عروض قوية إلا أن MS PowerPoint يُعَدُّ أكثرها استخداماً.

ووفقاً لموقع MS Office الرسمي؛ فإن برنامج MS PowerPoint يتميز بعدة مميزات قويــة، لعل مــن أهمِّها توفير القوالب الجاهزة في البرنامج؛ بحيث يمكن اســتخدامها بنقرة واحدة؛ بالإضافة إلى إمكانية تخصيصها وإجراء التعديلات اللازمة عليها. مع إمكانية إدراج التنســيقات والنصوص الثابتة في كلِّ شريحة عن طريق الشريحة الرئيســية؛ إذ يمكِن إدراج معلومــات متكررة في كلِّ شريحة، مثل: رقم الشريحة، التاريخ، اســم مُعد الشريحة، اســم العرض، شعار المنظمة، وغيرها.

ويحتــوي البرنامج عــلى أدوات تصميم قوية، مثل: أدوات تنســيق الصورة، وتنســيق الأشكال والخطوط واختيار أنظمة الألوان وغيرها. إمكانية إدراج فيديو واقتطاع جزءٍ منه، وهو ما يوفر على المســتخدِم الحاجة إلى برامج أخــرى متخصصة بمعالجة ملفات الفيديو. ومــن خلال إضافة الحركة يمكن تحريك العناصر المختلفة في الشريحة بما فيها التخطيطات البيانية ومخططات SmartArt.

ويمكِّـن برنامـج MS PowerPoint من اسـتخدام العـروض في شاشـة الإعلانات؛ وذلك بإمكانيـة تجهيز العرض المسـتمر بدون الحاجة إلى تحكم، وهذا بفضل الإمكانيات الواسـعة لضبـط الوقـت التلقـائي للتنقل بـين العنـاصر في الشريحة وكذلـك بين الشرائـح المختلفة. إلا أنه يجب على المستخدِم ضرورة الانتباه إلى تركيب الخطوط المُستَخدَمة في العرض في الجهاز المخصص للعرض، وكذلك ضرورة إرفاق ملفات الصوت والصورة المُستخدَمة مع ملف العرض.

برامج البريد الإلكتروني:

يُعَـدُّ البريـد الإلكتروني من أهـمِّ أدوات الاتصال غـير المتزامن التـي لا تتطلَّب تواجد المسـتقبِل عـلى الشـبكة في وقت الاتصـال، وهو أسرع وأرخـص وأكثر سِريـة من البريد العـادي والمكالمـات الهاتفية، وأقـل إزعاجاً من الفاكس. وقد حـلَّ البريد الإلكتروني محلَّ البريد العادي على المسـتويين الشخصي والعملي (البلقاسي، ٢٠١٧). ويمكِن تعريف برنامج البريد الإلكتروني بأنه: «أداة يمكِن من خلالها إرسـال الرسـائل للآخرين أفراداً أو جماعات، وتسليمها في صندوق البريد الخاص بهم، عادةً خلال ثواني. كما يمكِن إرفاق الملفات والصور بالرسـالة الإلكترونية» (Wempen, 2015: 117). ومن برامج البريد الإلكتروني المُستَخدَمة: MS Outlook, Windows Live Mail, Macintosh Mail, Google Mail (Gmail). وجميع هذه البرامج تقوم على إمكانية إرسـال الرسـائل وطباعتها وقراءتها، والرد عليها أو توجيهها إلى مستخدِم آخر مع إتاحة إرسال مرفقات مع الرسالة (Stroman, 2014).

ويتطلَّب الاسـتفادة من خدمة البريد الإلكتروني اسـتخدامَ برنامـج للبريد الإلكتروني في جهاز مرتبط بشـبكة عمل أو اتصال عبر شـبكة الإنترنت؛ إذ يتمُّ إرسـال الرسالة من جهاز المرسِل إلى الحاسب الآلي الخادم في الشركة المزودة للإنترنت، التي ترسلها إلى المستقبِل الذي يتسلم الرسالة بمجرد تسجيل الدخول من أيٍّ جهاز حاسب آلي.

للتمكُّـن من الاسـتفادة مـن خدمات البريـد الإلكـتروني؛ يجب أن يمتلك المسـتخدِم حساب بريد إلكتروني، ويمكن الحصول على حساب بريد إلكتروني؛ من خلال مزود الإنترنت، كـما يُوجَد مواقع مجانية تزود بخدمات البريد، مثـل: Yahoo, Gmail. أمَّا في المنظمات فمن المتبع عادةً أن يقوم مشرف النظام فيها بإنشاء هذه الحسابات، ومن ثم تزويد الأفراد باسـم المسـتخدِم وكلمة المرور الخاصة به التي يقوم لاحقاً بتغييرهـا لضمان خصوصيتها. (Wempen, 2015: 118)، ويتكون اسم الحساب من ثلاثة أجزاء:

جدول رقم (٤-١): أجزاء حساب البريد الإلكتروني

النطاق (domain)					@	اسم المستخدم
رمز الدولة	الرموز الخاصة بنوع المنظمة، مثل:			اسم الشركة المزودة		
مثلاً: - (SA) تدل على المملكة العربية السعودية، - (AE) تدل على الإمارات العربية.	.com	Company	منظمة تجارية	الرموز الخاصة باسم المنظمة أو الشركة المزودة للحساب.	@ إشارة تفصل بين اسم المستخدم والنطاق	يشير إلى صاحب الحساب
	.edu	Education	منظمة تعليمية			
	.org	Organization	منظمة غير ربحية			
	.net	Net	منظمة مزودة بخدمات الإنترنت			
	.mil	military	منظمة عسكرية			
sa	Edu.			Ipa.	@	Someone

برنامج Outlook للبريد الإلكتروني:

يتميَّز برنامج Outlook كغيره من برامج MS Office بتنظيم الأوامر في تبويبات تسـهِّل عملية الاسـتخدام، وتضمن سهولة التعامل مع الرسائل من حيث الكتابة، والإرسال، والقراءة والطباعة؛ وذلك بإضافة العديد من الخيارات. بشـكلٍ يسـهِّل الوصـول للمعلومات؛ وذلك عن طريق اسـتخدام زر البحـث، وإتاحة الفرز والتصنيف وفق عِـدة معايير، مثل: التاريخ، اسـم المرسـل، مقروء أو غير مقروء، حجم الرسـالة وغيرهـا، مع وجود المجلـدات المنظمة للمعلومات بطريقة منطقية وإمكانية الإضافة والحذف والنقل حسب احتياجات المستخدم. كما يمكِّن البرنامج من إنشاء قوائم بريدية لإرسال رسالة لجميع المسجلين فيها بنفس الوقت.

ولا يقتـصر عمل البرنامج على التعامل مع الرسـائل الصادرة والواردة؛ بل يمكن اعتباره برنامجـاً من برامج إدارة المعلومات الشـخصية بما يوفره مـن إمكانيات في تنظيم المواعيد

والمهام؛ فمن خلال اســتخدام التقويم المُدمَج بالبرنامج يمكِن إعداد قائمة بالمهام ومتابعتها، مع خاصية التذكير وإرســال الإشــعارات، كما يتيح مشاركة التقويم بين الأفراد، كأن يتشارك المدير مع ســكرتيره التقويم لجدولة المواعيد؛ لضمان عدم حدوث تضارب فيها، أو إرســال التقويم الخاص بفترة معينة إلى شخصٍ آخر. كما يقدِّم خيارات تفيد في جدولة الاجتماعات من خلال إمكانية الدعوة إلى الاجتماع مع أزرار التصويت بالموافقة أو الرفض على الدعوة، وفي حال الموافقة؛ يتم برمجة الاجتماع بشكل تلقائي في التقويم.

برامج قراءة ملفات PDF:

ويُقصَد بملفات PDF الملفات بصيغة المستندات المتنقلة (Portable Document Format) التــي طوِّرت من قِبل شركة أدوبي (Adobe)، تســمح هذه الصيغة بحفظ الوثيقة بشــكلٍ مطابــق لصورة الأصل تماماً، بمعنى أنها تحافظ على تصميمهــا الأصلي ونوع الخطوط فيها وأحجامها وتنســيقها مهــما كان نوع التطبيق الأصلي الذي أنتجــت فيه مع المحافظة على خصائص الملف الإلكتروني؛ مما يعنـــي القدرة على اســتخدام الحاســب الآلي لاســتعراضها والتجول داخلها وطباعتها وإرســالها من مكانٍ لآخر. وتُعَدُّ ملفات PDF عنصراً أساسياً من عناصر الأرشفة الإلكترونية للوثائق والكتب.

ووفقاً لموقع شركة (Adobe, 2019)؛ فإن أبرز ما يميِّز الملفات في هذه الصيغة هو توفر ملفات أفضل وبأحجام أصغر؛ مما يجعلها مناسبةً للحفظ والنقل من خلال البريد الإلكتروني وكذلك عند عرضها على مواقع الإنترنت مع إمكانية قراءتها وطباعتها كما هي تماماً على أيِّ جهاز مهما كان نظامه بشرط توفر برامج القراءة المناسبة، وبرامج قراءة ملفات PDF كثيرة أغلبها مجاني يمكِن الحصول عليها بســهولة من الإنترنت، لعل من أشــهرها ما أنتجته شركة Adobe مــن برنامج PDF Reader بإصداراته المتنوعة، وتتيــح الكثيرُ من المواقع إمكانية تحميل البرنامج في مواقعها لاستعراض الوثائق التي تحتويها.

ولتحويل الملفات المختلفة إلى صيغة PDF؛ يمكن اســتخدام العديد من البرامج المتوفرة على شــبكة الإنترنت، منها برنامــج Nitro PDF, Primo PDF كما تدعــم جميع برامج MS Office إمكانيــة تحويل ملفاتهــا إلى PDF، وتتيح تلك البرامج خيارات كثــيرة منها إمكانية إرفاق

ارتباطــات تشــعُّبية في ملفــات (PDF)، وكذلــك إدراج علامات مرجعية لملفــات الفيديو والصــوت وغيرها. كما توفر بعض المواقع خدمــات خاصة لملفات PDF مثل: دمج ملفين، أو تحويــل الملــف إلى Word، وتقســيم الملــف إلى أجــزاء، وغيرها. ومن هــذه المواقع: (Acrobat.adobe.com) وموقع (Ilovepdf.com).

كلُّ ذلــك يجعل هذه الصيغة ســهلة الاســتخدام من قِبل جميع الأفــراد على اختلاف مســتوياتهم، وخاصةً حين الحاجة إلى إنتاج ملفات باللغة العربية يمكن قراءتها على أنظمة حاسب لا تدعم هذه اللغة أصلاً.

برامج المطابقة الآلية:

هــي إحــدى الاســتخدامات السريعــة والكثــيرة للتقنيــة، وتشــكِّل هــذه البرامــج Automated identification نظاماً لتشفير البيانات عن طريق Barcode، باعتباره «وسيلةً لإدارة إدخال البيانات وتتبُّع المعلومات لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء الكتابية وأخطاء إدخال البيانات» (Cobb, 2016). ويمكِن أن يقرأها الحاسب الآلي باستخدام الماسح الضوئي، كما يمكِن طباعة الشفرة مباشرةً على المنتج أو اللاصق والبيانات المطبوعة قد تحتوي على السعر، المحتويات، تاريخ الصلاحية، بيانات الوثيقة وغيرها (جاد الرب، ٢٠١٥).

وتســعى المزيدُ من التطبيقات إلى تطوير تقنية التشــفير، وهناك نوعان رئيسيان منها، ويعتمــد اختيار أحــد النوعين اســتناداً إلى نوع المعلومات المراد تشــفيرها، هــما: الرموز الشريطية ذات البُعد الواحد، وهي رموز شريطية خطية رأسية ذات عرض متباين مع وجود فجوات مُحدَّدة تؤدي إلى نمطٍ معين، أو التشــفير ثنائي الأبعــاد، وهو أكثر تعقيداً ترمز فيه البيانات في أنماط مربعة أو مســتطيلة ذات بُعدَين، وتدعم مجموع حروف أكبر من البُعد الباركود، التي يمكِنها أن تتضمَّن المزيد من المعلومات في نفس المســاحة، ويمكن اســتخدام ســعة المعلومات في المزيد من تكرار المعلومات؛ لجعــل الرمز أكثر قوةً ويمكِن قراءته حتى لو كان تالفاً جزئياً. وهي من أنواع الباركود الجديدة نســبياً، وتحتاج إلى دعم أجهزة المسح الأكــثر تعقيداً، منها QCode. ومهما كان النوع المســتخدَم؛ فإن Barcode يُســتخدَم من أجل تسهيل التعامل مع الوثائق؛ إذ يمكّن من قراءة بياناتها باستخدام الماسح الخاص بذلك وتفســيرها بأسرع طريقة، وباســتخدام أدوات المســح الضوئي الخاصة بقراءة هذه الرموز، وهي بسيطة ورخيصة ومتوفرة (Hillebrand et al., 2016).

برامج القراءة الآلية:

هي برامــج تعتمدُ عــلى تقنيــة Optical Character Recognition (OCR)، وهي «تقنية تمكّن من تحويل الأنواع المختلفة من الوثائق، مثل: الوثائق الورقية التي تمَّ مسحها بالماســح الضــوئي، أو ملفات PDF، أو الصــور الملتقطة بالكاميرا الرقميــة إلى بيانات قابلة للتعديل والبحث» (Abbyy, 2019). «هو استخدام تقنية لتمييز الأحرف النصية المطبوعة والمكتوبة بخــط اليد داخل الصور الرقمية للوثائق، وتتضمَّن العملية فحص النص وترجمة الأحرف إلى رموز يمكِن استخدامها لمعالجة البيانات» (Rouse, 2019). وتشمل كلّ الأجهزة والبرامج المُستخدَمة لتحويل الوثائق المطبوعة الأصلية إلى نصٍّ يمكن قراءته آلياً.

يوفر الماسح الضوئي صورةً من النص أو لقطة من الوثيقة، وللاستفادة من هذه البيانات الممســوحة؛ فإن برنامــج (OCR) يقوم بتحويل النص إلى اللونين الأبيض والأســود وتحليل الصورة الممسوحة ضوئياً أو الصورة النقطية بحثاً عن المناطق المضيئة والمظلمة؛ بحيث يتمُّ تحديــد المناطق المظلمة كأحرف تحتاج إلى التعرُّف عليها وتحديد مناطق الإضاءة كخلفية، ومــن ثم تتمُّ معالجــة المناطق المظلمة، بتقســيم النص إلى عناصر، مثــل: كتل النصوص، والجداول والصور وغيرها، ثم يتم تقســيم الخطوط إلى كلمات ثم أحرف؛ لمزيدٍ من البحث عــن الأحرف أو الأرقام، وبمجــرد تمييز الأحرف، يقوم البرنامــج بتكوين مجموعة من صور الأنمــاط الموجودة في ذاكرته، ويقدم مجموعةً من الافتراضــات حول ماهية الحرف؛ ليتخذ القرار في النهاية، ثم يضع هذه الأحرف في شــكل كلمات، ويجمعها في جمل، وبعدها يمكّن من عملية التحرير والتعديل على المحتوى في النص الأصلي. ويمكن لهذه التقنية الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير الإمكانيات بشكل أفضل.

نتيجة استخدام تقنية (OCR)؛ فإن المستخدِم سيحصل على وثيقة تبدو مطابقةً للنص الأصــلي، مما ينتج عنه توفــير الكثير من الوقت والجهد المُســتخدَم في إنشــاء العديد من الوثائــق ومعالجتها وإعادة ضبطهــا (Abbyy, 2019؛ Rouse, 2019؛ Adobe, 2019)؛ إذ يمكِن مســح الوثائق المطبوعة في نُسَــخ يمكِن تحريرها باستخدام برنامج معالجة النصوص؛ مما يسهِّل عملية أرشفة الوثائق الإلكترونية؛ إذ إنَّ التقاط صورة الوثيقة سيمكّن تلقائياً من أرشفتها. كما يمكّن من الاستفادة من المواد الورقية المطبوعة في محركات البحث، أو بغرض

أتمتة إدخال بياناتها واستخراجها ومعالجتها. وبخاصة بالنسبة للوثائق التاريخية والكتب والصحف وغيرها التي يمكِن أرشفتها بشكلٍ يمكِن للمستخدمين تحريره وتنسيقه والبحث فيه، كما لو كان النص قد تمَّ إنشاؤه باستخدام برنامج معالجة النصوص؛ بحيث يمكِن استخراج علامات الاقتباس من الكتب والسجلات واستخدامها في كتابة التقارير والدراسات دون الحاجة إلى كتابتها مرة أخرى. أو ترجمة الكلمات داخل صورة أو وثيقة مطبوعة إلى لغة مُحدَّدة، كما يسهل عملية البحث داخل ملفات PDF مما يسهل التعديل والبحث، ويدعم برنامج Adobe ميزة تحويل النص إلى أنواع مختلفة من الملفات، مثل: ملفات MsWord, Excel وغيرها. ويدعم عدداً من اللغات ليس بينها اللغة العربية.

وتساعد تقنية القراءة البصرية في أغراض مختلفة؛ فمثلاً تمكِّن من فكِّ التشفير للوثائق في نصٍّ يمكن قراءته بصوتٍ عالٍ للمستخدمين ضعاف البصر أو المكفوفين. كما يمكِن التقاط الشعارات والملصقات والجداول الزمنية، ثم استخدام المعلومات الملتقطة للأغراض التحريرية المختلفة، وإيداع الشيكات إلكترونياً دون الحاجة إلى الصراف البنكي وغيرها.

تلعب هذه البرامج دوراً مهماً في قراءة الوثائق آلياً وخاصةً المكتوبة بخط اليد؛ إذ توفِّر البرامج المتقدمة في هذا المجال إمكانيات تعلم البرنامج؛ مما يعمل على تحسين الدقة في القراءة. ويمكِن تفسير مجموعة واسعة من اللغات؛ ولكنها لا تزال أقل من إمكانيات الإنسان؛ لذا ما زال على الأفراد العاملين في الأرشفة الإلكترونية قراءة الوثائق؛ بغرض فهرستها (Hillebrand et al., 2016). ويمكن تمييزُ كفاءة البرنامج بالعناصر التالية: درجة الدقة المتحققة في التعرُّف على الأحرف، دعم اللغات المختلفة، السرعة، التحويل إلى أنواع مختلفة من الملفات، دعم الماسحات الضوئية القياسية وغيرها.

برامج النشر المكتبي:

هي وسيلةٌ عمليةٌ سهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدِّم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة، وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق؛ إما عن طريق الشبكات أو وسائط التخزين الرقمية؛ منها برنامج MS Publisher لإعداد المنشورات والملصقات، وهو برنامج يمكِن من خلاله إنشاء جميع أنواع العناصر القابلة للطباعة والنشر، كالمنشورات

الدعائيــة، الملصقات، بطاقات العمل، بطاقات الدعــوة، الكتيبات، المطويات، وغيرها. ويوجد الكثيرُ من برامج التصميم الاحترافية المشابهة، مثل: Adobe Indesign, QuarkXpress.

غير أنَّ ما يميز برنامج Publisher حسب موقع Microsoft؛ هو ملاءمته لكلِّ المستويات المهارية للمستخدمين؛ فالأوامر السهلة الاستخدام والأدوات المختلفة والقوالب الجاهزة تساعدُ المســتخدِم المبتدئ والمحترف على إنشــاء ونشر مســتندات ووثائق مطبوعة احترافية بسرعة وبأقل جهد باســتخدام أدوات النص والصور المضمنة في Microsoft Publisher من تخطيط المســتند أكثر سهولةً وإبداعاً. ويوفِّر البرنامج كغيره من برامج Ms Office القوالب الجاهزة مع إمكانية التعديل عليها لمستندات بأحجام وتخطيطات وأغراض متنوعة، بدءاً من بطاقات التهنئة البســيطة والملصقات إلى الرســائل الإخبارية الاحترافية والمواد التسويقية، باستخدام مجموعة واســعة من القوالب المُصمَّمة مُســبقاً من Publisher. كما يتضمَّن البرنامج عِدة خيارات لطباعة المنشــور أو تحويله إلى ملفــات رقمية أخرى كصيغة PDF، أو بصيغة صور، أو بصيغة HTML لأغراض النشر على صفحات الويب، أو إرساله عبر البريد الإلكتروني.

البرامج المضادة للفيروسات:

هي «كافة البرامج التي تُســتَخدَم لحماية الأجهــزة والبرمجيات من الإصابة بالبرمجيات الخبيثــة، مثــل: الفــيروس، والــدودة، وحصــان طــروادة، وبرامــج التجســس وغيرهــا» (Williams, 2014). تأخــذ هــذه البرامج على عاتقها مهمة التعــرُّف على الفيروس الذي يصيب الجهاز والقضاء عليه؛ إذ تؤثر برمجيات الفيروسات والدودة الحاسوبية سلباً في أجهزة الحاسب الآلي، وتنتشر من خلال الشبكة دون موافقة المستخدِم. والفرق بين الاثنين هو أن الفيروس يستخدم برمجيات أخرى للانتشار، مثل البريد الإلكتروني، في حين أن الدودة تنتشر من تلقاء نفســها. ويُطلَق مصطلح البرمجيات الخبيثــة (Malware) على كافة البرمجيات أو الرموز المُصمَّمة خصيصاً لاســتغلال جهاز الحاســب الآلي أو البيانات التي يحتويها دون موافقة المستخدِم. والطريقة الشائعة للبرمجيات الخبيثة للوصول إلى أجهزة الحاسب؛ هي طريقة التحميل المجاني، وذلك عندما يقوم مصمم هذه البرمجيات بإنشــاء برمجيات تبدو أنها مفيدة جداً ويقوم بتوزيعها مجاناً (أغروال وآخرون، ٢٠١٨).

وبما أن البرمجيات الخبيثة تتصف بالتغيُّر المستمر في الأساليب والتقنيات المُستَخدَمة؛ فإن عــلى هذه البرامج مواكبة هذه التغيُّرات؛ لضمان حماية الأجهزة من الإصابة بهذه البرمجيات التي قد تتمكَّن من الوصول إلى الملفات الموجودة في الجهاز وسرقتها أو تخريبها. وتُوجَد عِدة برامج تختلف باختلاف الشركة المنتجة لها؛ ولكن أفضلها التي تمتلك إمكانية التحديث المنتظم للبرنامج؛ بحيث تجعله قادراً على كشف الأنواع الجديدة من الفيروسات. ومن هذه البرامج: Norton, Kaspesky, AVG وغيرها. شريطة شراء البرنامج من الشركة الرئيسية والتأكُّد على أنه أحدث إصدار، والانتباه للإشــعارات التي يصدرها البرنامج للفت انتباه المســتخدِم لحالة معينة. مع الحرص على عدم تحميل أكثر من برنامج حماية في نفس الوقت؛ لما سيسببه ذلك من تعارض في المهام، وبالتالي تقليل درجة الحماية للجهاز (Williams, 2014).

وتحرص المنظمات على اســتخدام برنامج الجدار النــاري Firewalls كنظام حماية من الهجــمات؛ بحيث يعمل على إغلاق الاتصال بالشــبكة ومراقبة تركيــب البرامج الجديدة، وتحديــد البرامــج التي تتصل بشــبكة الإنترنــت لضبط عمليــة الاتصال الصــادر والوارد. (Stroman, 2014)، ويتكون الجدار الناري من مزيجٍ من البرامج والأجزاء المادية للحاسب، وهو يحَدِّد موقفاً له بين الإنترنت وشبكة المنظمة بغرض ضبط ومراقبة حركة المرور بينهما. وغالباً ما يُســتخدَم لحماية خصوصية الإنترنت والمحافظة عليها، كما أنه يساعد على حماية الشبكات من الدخلاء وحمايتها من الإصابة بالفيروسات (خليل، ٢٠١٤). ومن هذه البرامج Windows Defender, ZoneAlarm وغيرها.

برامج مكتبية أخرى:

- **برنامــج متصفح الإنترنت:** هو برنامج يمكِّن مــن الدخول إلى صفحات الويب، أو الدخول إلى الروابط الموجودة في هذه الصفحات بســهولة، ومن هذه البرامج: Google Chrom, MS Edge, Opera وغيره.
- **برامــج الاجتماعات عن بُعْد:** وهي من البرامج التي تدعم الاتصال وتبادل المعلومات بين أكثر من مســتخدِم باستخدام عِدَّة تقنيات؛ منها: خطوط الهاتف، الألياف البصرية، شبكة العمــل المحلية أو الأقمار الصناعية؛ فهي تســاعد في عقد اجتــماع بين أفراد موجودين في

أماكــن عمل مختلفة بــدون الحاجة إلى مغادرة مكاتبهم. وتســمح هذه البرامج لأعضاء الاجتماع بتشــارك الملفــات والعروض فيما بينهــم؛ بالإضافة إلى تشــارك الأفكار، وكذلك إمكانية التصويت، ويُوجَد نوعان لهذه البرامج: صوتية ومرئية (Stroman, 2014).

- **برامج الرســم:** وهي برامج تسمح للمستخدِم بإنشاء وتحرير الصور والرسوم والمخططات والخرائــط، مع إمكانيات هائلة في الأوامر التي تســهل عملية التصميــم والتعديل عليها لأغــراض مختلفــة: الطباعة، العرض، التحليــل (المخططات البيانية)، وتأتي برامج الرســم بشــكلِ برنامج مفرد، وقد تتضمَّن بعضُ البرامج عِدَّة أوامر لمعالجة الصور، مثل: البرنامج المرافق للماســح الضوئي، وبشــكلٍ عام تمكِّن هذه البرامج من حِفظ الصور بصيغ مختلفة تدعم الغرض من إنشائها.
- **برامج الوســائط المتعددة:** وهي البرامج المختصَّة بتقنية عرض وتخزين واســترجاع وبث المعلومــات النصية والصوتية والمتحركة باســتخدام الحاســب الآلي، أو مجموعة الأنظمة المتصلة بالحاســب الآلي والتي تنتج وتخزِّن وتنقل وتســترجع المعلومات النصية والصوتية والمصورة والمرسومة والمتحركة (البلقاسي، ٢٠١٧).
- **برامج التنظيم الإلكتروني للمواعيد:** يمكِن باســتخدام شــبكة الحاســب؛ حِفظ واسترجاع جدول المواعيد والتقويم ومراجعته وتعديله في أيِّ وقتٍ، كما يمكِن مشاركتها مع الآخرين، ويُستخدَم هذا النوع من البرامج كوسيلة لتوصيل المعلومات إضافةً إلى كونه منظماً للوقت (مسلم، ٢٠١٤).
- **برنامــج MS OneDrive:** هو برنامج من حزمة MS Office يعتمد على توفير مســاحة للحفظ السحابي؛ إذ يمتلك كلُّ مستخدِم المساحة المُخصَّصة له لحفظ ملفاته الخاصة، ويمكِن أن يقوم بمشاركة الملفات مع أشخاص مُحدَّدين، أو أن يجعلها ملفات عامة. ويوفر البرنامج الذي يمكــن تحميله مجاناً من موقع Microsoft أو تلقائيــاً في أثناء تحميل برنامج Windows - مســاحةً مُحدَّدةً مجانية، ويمكــن الحصول على المزيد مقابل دفع مبالــغ مالية. وهو مكان الحفــظ الافــتراضي في Office Online, MS Office، ولعل من أهمِّ مزايــا البرنامج إمكانية الوصول إلى الملفات من أيِّ حاسب آلي، ومشاركتها دون الحاجة إلى إرسال نسخ إلى المستلمين، مع ضرورة الاتصال بالإنترنت؛ من أجل الاستفادة من البرنامج (Wempen, 2015).

ثالثاً: الشبكات وخدمات الإنترنت:

لعـل من أكثر المنافع التـي حققتها التقنية المكتبية في مجـال العمل؛ هي قدرتها على ربط أكثر من مسـتخدِم متخطيةً حدود المكان والزمان؛ مـما مكَّنهم من تبادل المعلومات وإنجـاز الأعـمال. ولولا وجود الشـبكات؛ لما أصبح ذلك ممكناً، فالشـبكة تضمن «اتصال عدة أجهزة من الحاسب الآلي؛ لإتاحة تبادل البيانات والمعلومات فيما بينها بواسطة وسيلة اتصال وبروتوكول يحكم العلاقة بينها، وتُدار غالبية الشبكات من خلال مركز عمليات يقدم المسـاعدة للمسـتفيدين» (موسى، ٢٠١٦: ١١٢). وعرَّفها (الصيد، ٢٠١٤: ٢٧) بأنها «الرابط بين البيانات الطرفية للحاسبات؛ بهدف نقل وتبادل المعلومات بين الحاسب الآلي والنهايات الطرفية المتصلة به، في إطار النقل على الخط المباشر (online) للبيانات». مما سبق؛ يمكن اعتبار الشـبكات الأداة الرئيسـية التي مكَّنت من تأمين الارتبـاط بين مجموعةٍ من أجهزة الحاسب عن طريق خطوط اتصال؛ بحيث تمكِّن مستخدميها من المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها.

ويتمثَّل الهدف الرئيسي من إنشـاء واسـتخدام الشـبكات في تحقيـق منافع للمنظمة وللمستخدمين تمكِّن من إنجاز المهام بكفاءة (موسى، ٢٠١٦؛ عبوي، ٢٠١٥؛ البلقاسي، ٢٠١٧)، فمن خلال الشـبكة يمكِن نقل وتبادل المعلومات بسـهولة، وإتاحة المشاركة بين الحاسبات المشتركة في الشبكة وربطها بقواعد البيانات؛ بما يضمن جودة المعلومات والحَدّ من تكرارها؛ فنظام تبادل المعلومات يضمن الحصول على المعلومات المحدَّثة والدقيقة والكافية بالوقت المناسب، وعرضها بالطريقة المناسبة، مع دعم البحث والفهرسة والاسترجاع. مع توفير الأمن والحمايـة للمعلومات؛ لوجودها في قاعدة بيانات محمية بأفضل معايير الحماية، وإمكانية التحكم بالأذونات والصلاحيات الخاصة بها.

ويحقق استخدام الشبكات في مكان العمل التفاعل المستمر والتعاون بين فريق العمل، مـع إمكانية توفير الاتصال عـن بُعد بينهم، وإتاحة الفرصة لهم للمناقشـة والحوار بدون الحاجـة إلى التواجد في نفس المـكان، وارتفاع الكفاءة والدقة في العمـل، وتقليل الأخطاء الناتجـة عن تبادل البيانات، مع المسـاهمة بفعالية في توزيع المهـام اللازمة لإنجاز العمل والرقابة عليها. أما على صعيد التواصل الخارجي بين المنظمة وعملائها؛ فإن الشبكات تمكِّن

المنظمة من تقديم خدمات تسـويقية ذات جودة عالية مع ضمان التواصل والتعاون بينها وبين عملائها عن طريق تبادل الرسائل إلكترونياً، وتقديم أحدث المعلومات المطلوبة للإجابة عن استفساراتهم.

كما تمكّن الشـبكةُ المنظمةَ من تحقيق التشغيل الاقتصادي للموارد وإتاحة المشاركة في استخدامها؛ من خلال السماح بمشاركة الأجهزة، مثل: الطابعات، أو مشاركة البرمجيات من قِبل مجموعة كبيرة من المسـتخدِمين. وتسـهم في تحقيق وفورات مالية، تقلل من تكاليف التنقل والسفر؛ إضافةً إلى التوفير في الوقت.

أنواع الشبكات:

وفَّرت التقنية خيارات متعددة من الشـبكات لتأمين عملية الاتصال بين الأفراد، واختيار البديل المناسـب يرجع لاعتبارات متعددة وفقاً للغرض من استخدامها، وعدد المستخدمين لها، والمنطقة الجغرافية التي تغطيها؛ علماً بأن المنظمات غالباً ما تستخدم أكثرَ من نوع من هذه الشـبكات، ومن أهمِّ هذه الأنواع المُسـتَخدَمة في بيئة العمل المكتبي (موسى، ٢٠١٦؛ عبوي، ٢٠١٥؛ خليل، ٢٠١٤؛ سليمان، ٢٠١٨؛ الأرياني، ٢٠١٩):

١- **الشـبكة المحليـة Local Area Network (LAN):** هي عبارة عـن اتصال مجموعة من الحاسـبات في أماكن متقاربة جغرافياً داخل مبنى أو عدة مبانٍ متجاورة، يتمُّ الاتصال عن طريـق كابلات بين عددٍ محدودٍ من المسـتخدمين في مكانٍ محدود، تتميَّز بسرعة الاتصال وكفاءتـه؛ لما تحققه من سرعة الحصول على المعلومـات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتسريع أداء العمل. وتتألف شـبكة العمل المحلية من جهاز الخدمة الرئيسي Main Server وهو عبارة عن الحاسـب الآلي الذي يقوم بالتحكم باسـتخدام برمجيات خاصة تسـمَّى برامج تشغيل نظام الشبكة. بالإضافة إلى محطات العمل Work Station، هو نوع من الحاسب الشـخصي التي تلحق بالشبكة لتسـتفيد من الخدمات التي تؤدى بواسطتها. كما تتطلَّب الشبكة وجودَ بعض الأجهزة الملحقة مثل: الطابعات والراسمات؛ حيث يستطيع المستخدِم اسـتخدام هذه الأجهزة الموصولة، وتعمل ضمن الشـبكة؛ إضافةً إلى الكابلات والبطاقات، وهي المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة بعضها ببعض وتجعلها تُستخدَم بكفاءة.

٢- **الشــبكة الواسعة (Wide Area Network (WAN:** هي شبكةٌ تتيح الاتصال بشبكات مناطــق جغرافية مختلفــة ومتباعدة قد تغطي منطقة جغرافية كبيرة تشــمل دولاً أو أقطاراً أو العالم أجمع، مثل شــبكة الإنترنت، وما يميِّز هذه الشــبكة أنها تُســتخدَم من قِبل عددٍ كبيرٍ من المستخدمين مع ضرورة أن تتمَّ إدارتها عن طريق هيئة عامة أو جهة حكومية، ولطول المسافة بين الوحدات المختلفة؛ فإن سرعة نقل البيانات محدودة.

٣- **شــبكة المنظمة (الإنترنــت) Enterprise Network or Intranet:** هي خطوة متقدِّمة تتعدى حاسبات مجموعة العمل؛ إذ تربط معاً كلَّ نظم الحاسب الآلي الموجودة في المنظمة، بغض النظر عن اختلافات نظم التشــغيل والبروتوكولات والتطبيقات والمواقع الجغرافية، ويُطلَق عليها شــبكة (الإنترنت)؛ لأنها تســتخدم تقنية الإنترنت للربط الداخلي والارتباط بخدمات وموارد شبكة الإنترنت، وتُعَدُّ مظلةً لكلِّ الشبكات المُستَخدَمة بالمؤسسة.

٤- **شــبكة الإكســترا نت Extranet:** هي عبارة عن مجموعةٍ من شــبكات الإنترنت ترتبط بعضها مع بعض عن طريق الإنترنت، ويستطيع عملاءُ المنظمة الاتصالَ بالشبكة المنظمة بنفس طريقة الدخول إلى الإنترنت؛ ولكن يُطلَب منهم إدخالُ اســم المســتخدم وكلمة السر الخاصة بهــم. وتتميَّز بقدرتها على تخفيض التكاليف من خلال تدفق المعلومات وسرعــة نقلها، كما تتميَّز بتوفير درجــات عالية من الأمن للمعلومــات المتبادلة داخل الشبكة، وتطبيق نظام الصلاحيات الذي يضبط تداول المعلومات.

٥- **شــبكة الإنترنت Internet:** يُعَدُّ الإنترنت «شبكة الشبكات»؛ فهي عبارة عن شبكة من الحاســبات الآلية، وتتكوَّن من مجموعةٍ من الشــبكات، يتصل بها ملايين المســتخدمين حــول العالم وتحتوي على معلومات لا حصر لها في شــتَّى المجالات، يمكِن للمســتخدِم التجول فيها؛ بغرض مشاركة وتبادل المعلومات.

وتُعَدُّ شــبكة الإنترنت عاملاً مهماً يُســهم في دعم انتشار الإدارات الإلكترونية الحكومية حيث يمكِن الوصول للشبكة من أيِّ مكان؛ مما ترك آثاراً واسعة المدى على مضمون وأشكال تقديم الخدمة أو تبســيط الإجراءات وتسريعها (عبــوي، ٢٠١٥). وأدَّى الإنترنت خدمات متعددةً في المجالات الحكومية والتجارية والأكاديمية؛ إذ أُســتُخدِمَ الإنترنت كوسيلة اتصال فعَّالة عن طريق المعلومات التي توفرها محركات البحث، واســتخدام التطبيقات المعتمدة

على النصوص المكتوبة، وتوفير تطبيقات الدردشـة والرسـائل الفوريـة المختلفة، كما يُعَدُّ البريد الإلكتروني أداةً قويةً من أدوات الاتصال الإلكتروني وتبادل الملفات المختلفة؛ بالإضافة إلى اسـتخدام وسـائل التواصل الاجتماعي المتعددة. وبهذا أصبح الإنترنت من خلال شبكة الاتصـالات التي يوفرها مصدراً للمعلومات، وأُسـتُخدِمَت قواعد البيانات والمعلومات على نطاقٍ واسـع، كما تمَّ إنشـاء الكثير من المواقع المتخصصة بالموسـوعات والأدلة، وأُنشِـئَت الجامعات الافتراضية (خليل، ٢٠١٤؛ موسى، ٢٠١٦).

ووفقاً للإحصائيات؛ فإنه بحلول عام ٢٠٣٠م من المتوقع أن تقترب نسـبة سكان العالم الذيـن يسـتخدمون الإنترنت مـن ١٠٠٪؛ في حين لم تتجاوز النسـبة ٤٠٪ في عام ٢٠١٢م (أحمد، ٢٠١٧: ٢٨٧)؛ لذا فقد لفت هذا النجاح الذي حققته شبكة الإنترنت نظر المنظمات التجارية، وأصبح يُنظر إليها كأداة قوية تمكِّنها من الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من العملاء من خلال مواقعها الرسمية، وظهرت المنظمات الافتراضية التي تقدِّم خدماتها إلكترونياً معتمدةً في تواجدها على شبكة الإنترنت التي أثبتت فعاليتها كأداة ترويجية وترفيهية مكَّنت المستخدِم من التعرُّض للمواد الترفيهية في الوقت الذي يريد، وبما يحقق احتياجاته ويلبِّي رغباته.

خدمات شبكة الإنترنت:

١- شبكة الويب العالمية World Wide Web:

تُعَدُّ هذه الشبكة من أكثر خدمات الإنترنت شيوعاً على نطاقٍ واسعٍ، ويمكِن تعريف الويب عـلى أنه «نظـام للمعلومات موزعٌ ومعتمدٌ عـلى برنامج (النص التشـعبي) hypertext، وتمَّ إعداده من قِبل باحثين في سويسرا CERN، ويُعَدُّ Tim Lee–Berners صاحب الفضل في تقديم مفهوم مجموعة المستندات الإلكترونية العالمية التي تشتمل على حلقات وصل hyperlinks مع مسـتندات أخرى مرتبطة؛ وذلك حتى يتمكَّن المسـتخدمون من التحرك بسرعة من مستندٍ إلى آخر (خليل، ٢٠١٤: ٢٠٧)؛ فهي عبارة عن وثائق متصلة بعضها ببعض وتُسمَّى كلُّ وثيقة (صفحـة)، وفقاً لخاصية الربط مع الصفحات المنتشرة على شـكل جمل أو صور أو رموز أو أشـكال كما تتيح شبكة الويب العالمية لمسـتخدميها البحث عن أية معلومة، وكذلك يمكِن نشرها بسهولة بمختلف أشكالها المكتوبة، أو المصوَّرة، أو المسموعة.

٢- الحوسبة السَّحابية Cloud Computing:

مكَّنــت شــبكة الإنترنــت من الاســتفادة من علــوم الحاســب الآلي في توفــير خدمات جديدة ومفيدة لملايين المســتخدمين، تمكِّنهم من حِفــظ الملفات والبيانات والمعلومات على خادمات Server خاصة خارج نطاق الجهة المستفيدة في مواقع مُحدَّدة (السالمي، ٢٠١٦: ١٦)، وتُدعَى هذه الخدمة بالحوسبة السحابية. ويمكِن تعريف «السُّحب بأنها مجموعةٌ كبيرة من الموارد الافتراضية ســهلة الاستخدام، ويَســهُل الوصول إليها (بيتر بيرج وسباث، ٢٠١٤: ٣٧٤). وبالتالي يتمُّ تقديم الخدمات المحوســبة للمســتخدمين في كافة أرجاء العالم من خلال هذه الشبكة، وهي مشاعة كالسَّحاب يمكِن لأيِّ شخصٍ الدخول إليها في أيِّ مكان وأيِّ زمان. وقد عرَّفها السالمي (٢٠١٦: ٩٠) بأنها «توفيرُ خدمات إلكترونية من خلال مراكز معلومات عالمية من خلال شــبكة الإنترنت للأفراد والــشركات والمنظمات بدون أجهــزة تخزين وبرمجيات وحماية وغيرها في مواقعها؛ بل تكون بعيدةً عن هذه المواقع مربوطة مع شبكة الإنترنت». وتتطلَّب الحوســبة الســحابية البنية اللازمة التي تقدِّم الخدمة بطريقة متفاعلة ومترابطة، وهي تتألف من: المكونات المادية، البرمجيات الوســيطة، خدمات القيمة المضافة، واجهات الاستخدام (بيتر بيرج وسباث، ٢٠١٤: ١١٠).

لم تظهر الحوســبة السحابية بشــكلٍ فعلي إلا في بدايات عام ٢٠٠٠ عندما قامت شركة مايكروسوفت بتوسيع مفهوم استخدام البرمجيات من خلال شبكة الويب، تبعتها بعد ذلك العديدُ من الشركات؛ لكن أكثر الشركات التي لعبت دوراً مهماً في مجال الحوسبة السحابية هي شركــة جوجل التي قامت بإطلاق العديد من الخدمات التي تعتمد على هذه التقنية، ولم تكتفِ بذلك؛ بل أطلقت في ســنة ٢٠٠٩م نظام تشــغيل متكامل للحاســبات يعمل من خلال مفهوم الحوسبة السحابية (السالمي، ٢٠١٦).

تعتمدُ البنية التحتية للحوســبة الســحابية على الإمكانيات التي وفَّرتها تقنيات الويب في نقــل وتخزين المعلومات؛ للاســتفادة منها في كلِّ زمان ومــكان، وكذلك على الإمكانيات التــي وفرتها بعض المواقع الإلكترونية التي تكون على شــكلِ مراكز للبيانات المتطورة التي تقدِّم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين، مع توفير بعض البرامج كخدمات للمستخدمين. مثل المراكز التي توفرها شركة Microsoft, Google, Dropbox وغيرها (السالمي، ٢٠١٦)؛

حيث تعمل بعض الشركات على توفير خدمات الحوسبة السحابية؛ فعلى سبيل المثال: تمتلك شركة Google سـحابةً خاصة تُسـتخدَم في دعم مستندات جوجل Google Docs وبعض الخدمات الأخرى للمستخدمين، بما فيها الوصول إلى البريد الإلكتروني، وتطبيقات المستندات، وترجمـة النصوص، والخرائط وغيرها. كما تقدِّم شركة Microsoft حزمة Ms Office 356 خدمات على الشـبكة، تسـمح لأدوات المحتوى وذكاء الأعـمال، وكذلك لتطبيقات Office بالتواجد في السحابة.

وتُقدِم هذه المنظمات على تقديم خدمات متعددة، تختلف بحسب الموارد التي يحتاج إليها المشـترك وعلى الصلاحية المعطاة له للتحكم بها وفقـاً للعقد المُبرَم بين الطرفين، ومن نمـاذج تلك الخدمـات (Dialogic, 2017) خدمة البرمجيات؛ إذ يشـتري المشـترك القدرة على الوصول لاسـتخدام التطبيقات والخدمات الموجودة على السـحابة، مثل: وجود حزمة برامج Office 365؛ بالإضافة إلى خدمة المنصة التي يشـتري من خلالها المشترك القدرة على الوصول واسـتخدام المنصة، مع اسـتخدام برامجه وتطبيقاته الخاصة على السحابة؛ ولكن نظام التشـغيل وصلاحية الشـبكة لا تُدَار من قِبل المشـترك. كما تقدم الحوسبة السحابية عـن طريق خدمة البنية التحتية التي توفر للمشـترك التحكُّـم وإدارة النظام والتطبيقات والتخزين والشبكة؛ ولكنه لا يتحكم بالبنية التحتية للسحابة.

وتتعدَّد أسـاليب الاشتراك بالسحابة؛ من حيث عدد المشتركين الراغبين في الاستفادة من الموارد بنفس العقد؛ إذ يمكِن تمييز الأنواع التالية (Dialogic, 2017):

- **السحابة الخاصة Private Cloud Computing:** هي بنية تحتية يستأجرها عميلٌ واحد، وتعمل لحسابه الخاص وتحت سيطرته الكاملة على البيانات، والأمن، وجودة الخدمة.
- **السـحابة المجتمعية Community Could Computing:** هي بنية تحتية تستأجرها مجموعةٌ من المنظمات التي تتشابه في الاهتمامات والاحتياجات؛ مما يقلل من تكاليفها.
- **السـحابة العامة Public Cloud Computing:** هي بنيةٌ تحتية توفر موارد الحوسـبة بشـكل حيوي عبر الإنترنـت لعدة عملاء، وعادةً مـا تكون تطبيقـات العملاء المختلفين مختلطةً معاً على خوادم السحابة.

- **السـحابة الهجينة Hybrid Cloud Computing:** تجمع نماذج سـحابية عامة وخاصة متعددة، وتحدد آلية لتحديد كيفية التطبيقات عبر كلٍّ من السحابة الخاصة والعامة.

وبفضل تعدد تلك الأسـاليب والخدمات التي يتيحها مزودو الخدمة بغرض إنشاء خدمات جديدة ذات قيمة مضافة للعملاء - أصبحت الحوسـبة السـحابية النموذجَ السائد لاستخدام الموارد الموزَّعة مثل السـعات التخزينيـة، والبيانات والتطبيقات البرمجية. وعملت على تأمين احتياجات المنظمات للتواجد الافتراضي مع ضمان كفاءة الأداء وقابلية التوسُّـع بالاستفادة من الإمكانيات التقنية للحوسـبة العالية الأداء؛ وذلك بتوفير واجهة اسـتخدام سهلة ومتلائمة مع المهامِّ الموكلة إلى المستخدِم بكفاءة على الشبكة المحوسبة (بيتر بيرج وسباث، ٢٠١٤).

أتاحت الحوسـبة السـحابية حِفظ المعلومات بصورة دائمة؛ لأن البيانات الخاصة سيتمُّ حفظها في أكثر من مكان على مسـتوى العالم، ويمكِن الدخول على السـحابة من أيِّ مكان وباسـتخدام أيِّ جهـاز طالما هو متصل بالإنترنت، وبالتالي لا خـوف عليها من الضياع. مع سـهولة الحصـول على الخدمة بمسـاحات عالية ومواصفـات عالية لقاء تكاليف بسـيطة وبوقـتٍ قصير وبمرونة عاليـة لتلبية احتياجات النمو في حجم الأعـمال، ودفع التكلفة بما يلبِّي احتياجات العمل فقط ودون الحاجة إلى شراء أيِّ أجهزة أو معدات، وبذلك تمَّ إبعاد المستخدِم عن المشـكلات التقنية أو الصيانة والتطوير الخاصة بالنظام. مع تقليل المخاطر الأمنية التي قد تتعرض لها المعلومات الموجودة في الشـبكة؛ نتيجة ما توفره مراكز البيانات من أمن وحماية عالية لها (السالمي، ٢٠١٦؛ Dialogic, 2017).

كما توفِّر الحوسـبة السـحابية بعض البرمجيات الموجودة على السـحابة دون الحاجة إلى تحميلهـا على جهاز المسـتخدِم؛ مما يؤدي إلى توفير الكثير مـن المال بالإضافة إلى دعم التوجه نـحو تقنية الجهاز النحيف Thin client، وهي تقنية تمكِّن الأفراد من اسـتخدام البرامج والأنظمة والمعلومات من حِفظ واسـترجاع المعلومات الموجودة في السيرفرات بدلاً من حِفظها على جهاز المستخدِم؛ وبالتالي فإن جهاز المستخدِم لا يحتوي إلا على القليل من المعلومات والبرامج، وهذا يوفر على المنظمة الكثير من الوقت والتكلفة في تركيب الأنظمة والبرامـج عـلى كل جهاز في المنظمة، كـما يعمل على حماية البيانات وضـمان إتاحتها لمن يحتاجها في أيِّ وقت وأيِّ مكان وفق الصلاحيات المحَدَّدة (Lake, 2013).

تطبيقات الحوسبة السحابية:

ظهرت تطبيقات متعددة للحوسبة السحابية، وأثرت بشكلٍ مباشر وإيجابي على طرق تبادل وحِفظ المعلومات على مستوى الأفراد، والمنظمات، والحكومة ككل.

قواعد البيانات السحابية:

استفادت الحوسبة السحابية من البنية التحتية للشبكة الداخلية الموجودة في المنظمات، في تقليل الوقت والجهد في الحصول على البيانات والمعلومات المتوفرة، وقامت بربط جميع إداراتها وموظفيها بالحوسبة السحابية؛ مما أدَّى إلى تقديم خدمات مميزة للمنظمة؛ إذ مكَّنت الحوسبة السحابية من تخزين البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة بمختلف أنواعها؛ فأصبح من الممكِن الوصولُ إليها في أيِّ وقت وأيِّ مكان، واستخدامها من أجل حفظ نسخ احتياطية للبيانات للرجوع إليها عند حدوث أيِّ خلل في النسخ الأصلية (السالمي، ٢٠١٦).

الحوسبة السَّحابية الحكومية:

تُعَدُّ الحوسبة السحابية إحدى الأدوات المهمة في دعم توجُّه الدول نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية، وظهر ما يُسمَّى بالحوكمة السحابية وهي أحد المكوِّنات الأساسية للكيفية التي تقوم بها المنظمات بإدارة التحولات الرقمية. وتمَّ إنشاءُ الحوسبة السحابية الحكومية بهدف تقديم الخدمات الحكومية على اختلافها عبر الوسائط الإلكترونية وأدوات التكنولوجيا وأهمُّها الإنترنت والاتصالات (السالمي، ٢٠١٦).

وتقدِّم السحابة الإلكترونية الحكومية في المملكة العربية السعودية (٢٠١٩) للقطاعات الحكومية خدماتٍ جاهزة ذات فعالية واعتمادية وأمنية عالية، سواءً من ناحية البنية التحتية أو منصات التكامل والربط البَيْني أو التطبيقات الوطنية المشتركة. وبإشراف برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)، وتشمل الخطة التنفيذية الثانية للتعاملات الإلكترونية الحكومية مبادرةً تحت مسار البنية التحتية لتأسيس سحابة إلكترونية حكومية لتقديم الخدمات المشتركة للقطاعات الحكومية عبر بيئة ذات فاعلية واعتمادية وأمنية عالية. وتشمل المبادرة تعزيز ما تمَّ وإكمال ما بقي للخدمات الحوسبية على مسارات البنية التحتية والمنصات والتطبيقات، مع العمل على تنفيذ عدة مسارات، منها: مسار

البنية التحتية كخدمة، ويشمل: خدمات الربط الشبكي الآمن، خدمات التعافي من الكوارث، خدمات الاستضافة المؤقتة والدائمة، خدمات الصوت والصورة؛ بالإضافة إلى مسار المنصات كخدمة، ويشمل: خدمات منصات الهيكلية المؤسسية، خدمات منصة التكامل، خدمات منصة إدارة الإستراتيجية، خدمات منصة التواصل وغيرها. أمَّا مسار التطبيقات الوطنية المشتركة كخدمة، ويشمل: نظام المراسلات الموحَّد، نظام المشتريات الموحَّد، نظام تقديم الجامعات الموحَّد، نظام إدارة الموارد، نظام إدارة علاقات العملاء، نظام المعلومات الجغرافية.

ومن خلال تلك الخدمات والمِنصات والتطبيقات المُستهدَفة من السحابة الحكومية؛ يمكِن توفير خدمات إلكترونية من خلال مواقع خاصة لكلٍّ وزارة أو لكل الوزارات من خلال أدوات الاتصالات المختلفة، كما يمكِن الربط بين المنظمات الحكومية بغرض تقديم خدمة ذات جودة عالية للمواطنين.

ورغم الفوائد الكثيرة التي يحصل عليها المشترك في السحابة؛ فإنه تُثار عِدة تساؤلات حول الخصوصية وحماية البيانات، وهي تُعَدُّ تحدياتٍ يجب معالجتها بالنسبة لمزودي الخدمة، ومن هذه التساؤلات (السالمي، ٢٠١٦؛ Dialogic, 2017):

- هل يمكِن لمزوِّد الخدمة الوصول إلى البيانات والمعلومات المخزَّنة فيها؟ وهل يُوجَد تشفير للبيانات على السحابة؟
- ما هو مصير البيانات في حال مسحها من الخوادم الخاصة بمزود الخدمة؟ هل يمكن لمزود الخدمة الوصول لها بعد المسح؟
- أين يقع مكان الحفظ؟ وهذا أمرٌ لا يعرفه إلا الشركة المزوّدة بالخدمة.
- حماية البيانات أمرٌ مهم؛ فماذا يحدث إذا ضاعت المعلومات بسبب عطل تقني؟
- ماذا يحدث إذا لم نتمكَّن من الوصول إلى شبكة الإنترنت أو إذا كانت سرعة الإنترنت غير مناسبة لرفع وتحميل الملفات واسترجاعها.

٣- إنترنت الأشياء IoT (Internet of Things):

نتيجةً للتطوُّر الهائل في مجال التقنية وخاصةً ما حققته شبكة الإنترنت بظهور الإصدار السادس لبروتوكول الإنترنت (Ipv6) مدعوماً بالإمكانيات التي وفَّرتها الحوسبة السحابية - أمكن ربط جميع الأشياء بالشبكة؛ لتكون ضِمن وعاء واحد، مع الاعتماد على شبكة الاتصالات

اللاســلكية التي تؤمِّن الاتصال بالأشــياء في أيِّ وقت ومن أيِّ مــكان؛ مما جهَّز بيئة خصبة للتطبيقات المختلفة لإنترنت الأشــياء؛ حيث يجــري تبادل البيانات والمعلومات بين الأجهزة الذكية والبشر عن طريق إجراءات وأفعال عبر شــبكة دون الحاجة إلى التفاعل من الإنسان إلى الإنسان أو من الإنسان إلى الحاسب. ولم يَعُد يقتصر الأمر على أن يرتبط الناس بشبكة الإنترنت فقط؛ بل أمكنهم أن يرتبطوا بأشــياء أخرى من حولهم أيضاً، عن طريق اســتخدام الأجهزة الذكية المزوَّدة بمعدات الاستشعار عن بُعْد، أو الحساسات وتوفير خدمات الاتصال بــين الآلات بعضهــا مع بعــض، وأصبح ارتباط آلة بآلــة (M2M) ممكناً. وبذلك يتمُّ إنشــاء مجموعــة روابــط واتصالات بين الأجهــزة المادية من خلال دمج تطبيقــات البرمجيات؛ لتمكين المســتخدمين من الوصول إلى المعلومــات أو أجهزة التحكم من أيِّ مكان باســتخدام مجموعة متنوعة من الأجهزة المتصلة بالإنترنت، على سبيل المثال: يتمكَّن المستخدمُ من معرفة مَنْ يضغط عــلى جرس البــاب ورؤيته والتفاعل معه من أيِّ مكان باســتخدام الهاتف الذكي (أحمد، ٢٠١٧؛ Figliola, 2019؛ الحمامي والحكيم، ٢٠١٧).

ويحتاج إنترنت الأشياء - بالإضافة إلى الحساسات - إلى تحليل البيانات الضخمة المتولدة من الأشياء المرتبطة بها، وكذلك الحوســبة السحابية والاتصالات اللاسلكية المتقدمة؛ حيث تقوم أجهزة إنترنت الأشــياء بجمع البيانات باســتخدام أجهزة الاستشــعار ومن ثم تعرض خدماتها القائمة على تحليل البيانات على المســتخدِم ووفقاً للمعايير المحَدَّدة التي يحددها، على ســبيل المثال، تســتخدم الثلاجة أجهزة استشــعار (مثل الكاميرات) لتخزين المأكولات فيها، ويمكن تنبيه المســتخدِم عندما ينخفض هذا المخــزون أو عنصر من عناصره بناءً على تحليلات التعرف على الصور. كما يمكِن لأجهزة إنترنت الأشياء المتطورة أن تتعلَّم من خلال التعرف على الأنماط في تفضيلات المســتخدِم واســتخدام البيانات المحفوظة لديها؛ وبالتالي يمكــن أن يصبح جهاز إنترنت الأشــياء أكــثر ذكاءً من حيث قدرته عــلى التعديل والمواءمة وبما يحسِّــن من قدرته على التنبؤ لتحقيق الفائدة القصوى للمستخدِم (Figliola, 2019). وعلى هذا الأســاس نشأت شــبكة كلِّ شيء، والتي ربطت كلَّ المكونات والأشياء التي يمكن إضافتها من إشارات المرور إلى أجهزة التحكم والمتابعة الإلكترونية وخرائط الطرق وتحديد المواقع الجغرافية حتى شملت المســتخدِم العادي الذي أمكنه التحكم في الأجهزة المنزلية، مثل: الثلاجة، الإضاءة، جرس الباب. وبذلك تمَّت الاســتفادة من كل هذه الأشــياء المرتبطة؛

بهدف إنشاء حياة أفضل؛ إذ يمكن أن يتواصل ويتفاعل مع الأجهزة والأدوات حسب رغبته وحاجته دون الحاجة إلى التواجد في مكان محدد.

وقد سعتِ الكثيرُ من المنظمات إلى الاستفادة من هذه التسهيلات التي تقدِّمها تقنية إنترنت الأشياء بدعمٍ متواصل من شركات التقنية؛ فعلى مستوى أنظمة التشغيل مثلاً قامت شركة مايكروسوفت بإصدار نسخة من نظام التشغيل ويندوز Windows 10 IOT Core المخصص لدعم مختلف أنواع الأجهزة الإلكترونية؛ من أجل تمكين الأشياء للارتباط بشبكة الإنترنت، وكذلك أنتجت شركة Google نظام التشغيل Brillo؛ لتحويل الأجهزة البسيطة إلى أجهزة ذكية قادرة على الاتصال عبر تقنيتَيْ البلوتوث وWi-Fi، ونظام Weave الذي يسمح بالاتصال بتطبيقات الهواتف الذكية وأجهزة إنترنت الأشياء. كما استفادت المنظمات من هذه التطبيقات في توفير بيئة عمل مادية أكثر استجابةً لاحتياجات الأفراد العاملين في المكتب؛ فيمكن عن طريق إنترنت الأشياء أن تقوم الشبكة بفتح باب المكتب والإضاءة بمجرد قيام الموظف بإبراز البطاقة الخاصة به عند باب المكتب، ومن الممكن إضافة حساس في المكتب يُدمَج للعمل على أساس الوقت لتسجيل انصراف العاملين والبدء في تنفيذ إجراءات حِفظ الطاقة. بالإضافة إلى توفير أجهزة الإنذار عبر حساسات حرارية، التي تعطي إشارة إلى المتحكمات الدقيقة باتخاذ إجراء معين، مثل: إصدار صوت وتشغيل المرشات المائية، مع إرسال رسالة عبر الهاتف الجوال وغيرها من التطبيقات التي تجعل من المكتب بيئةً محفزةً للعمل وخاليةً من الأخطار (الحمامي والحكيم، ٢٠١٧: ٥٧؛ ٩٤).

اتجاهات تقنية حديثة:

يتواصل التقدُّم التقني، بظهور تقنيات ستفتح الفرص الجديدة أمام المنظمات، كما أنها ستغيِّر من أساليب التواصل بينها وبين العملاء وطرق التفاعل معهم، وتؤثر على طريقة أداء المهام وتقديم الخدمات، وبالتالي على نوعية الوظائف الموجودة في المنظمات، وستختفي وظائف متعددة؛ ولكن بالمقابل ظهرت وظائف جديدة تتطلَّب مهارات عالية وإمكانيات إبداعية. وللاستفادة القصوى من مزايا هذه التقنية؛ يتطلَّب الأمرُ قدراً كبيراً من الالتزام بالسياسات والإجراءات المنظمة؛ للاستفادة منها في أداء العمل بالشكل المطلوب، مع الحفاظ على أمن وسلامة المعلومات.

ويشهد العالم حالياً ظهور عِدة تقنيات، يمكن بتطبيقاتها تغيير الخارطة التقنية، وطريقة العمل في المنظمات على اختلاف أنواعها؛ من هذه التقنيات ما يلي (Lotakove, 2016 Davies, 2017;):

١- **BlockChain:** حيــث تعتمدُ على توثيق وتســجيل وتأكيد المعامــلات بتوثيقها وعدم الكشــف عن الهوية؛ إذ يتمُّ تقاسم سجل الأحداث بين العديدِ من الأطراف والمعلومات التي لا يمكِن تغييرها بمجرد دخولها، وتعَزِّز سلسلة المجرى المعاملات. ويتمُّ تطبيق هذه التقنية في مجالات مثل: إدارة الهوية، التصويت، التراســل من شــخصٍ إلى آخر، التعاقد الذكي، إدارة السجلات وغيرها.

٢- **الواقــع الافــتراضي Virtual Reality:** هــي محاكاة للواقع من خــلال توليد صورٍ ثلاثية الأبعاد أو بيئة متكاملة مع مُحدِّدات مساحية معينة، تمكِّن المستعرض من التفاعل بطرق واقعية؛ بهدف التأثير على الخبرة باســتخدام أدوات مثل: الخوذة، النظارة. من تطبيقاته: الصحافة، مكان العمل الافتراضي، الإنشاءات والمقاولات، التعليم والتدريب، الترفيه وغيره.

٣- **الواقع المعزز Augmented Reality:** هو معلومات إضافية أو مرئية تُضَاف إلى العالم المادي الواقعي باســتخدام الرســومات أو الصوت؛ لتحســين خبرة المســتخدِم تجاه مهمة أو منتج. هذا التعزيز للواقع الفعلي يتحقق باســتخدام أدوات تعرض المعلومات المطلوبة. تطبيقاته: عروض القاعات الافتراضية، التعليم، السياحة والسفر، اللعب، الدعاية والتسويق وغيرها.

٤- **الطائرات بدون طيار Drones:** هي مركبات بدون طيار مائية أو جوية يمكِن أن تعمل عبر أجهزة الحاســب على متن الطائرة وفق خطة طيران مُحدَّدة مُســبقاً، أو يتم التحكُّم بها عن بُعْد. من تطبيقاتها: التأكُّد من حالة الجو، إدارة الغابات، إدارة المرافق، تســليم الشحنات، أمن سكة الحديد، التفتيش وغيرها.

التمارين والحالات التطبيقية

التمرين الأول:

بناءً على ما ورد في الفصل الرابع، اذكر أنواع التقنيات التي تستخدمها في عملك:

الأجهزة	البرمجيات والتطبيقات	الشبكات والإنترنت

التمرين الثاني:

يتطلَّب استخدامُ البرامج والتطبيقات المكتبية، تدريبَ المستخدِم عليها؛ للاستفادة منها بكفاءة في أداء العمل. كيف تقيِّم مهاراتك في البرامج التالية:

م	البرنامج	المستوى المهاري			أساليب التطوير
		مبتدئ	متوسط	متقدم	
١	برنامج Word				
٢	برنامج Excel				
٣	برنامج Access				
٤	برنامج PowerPoint				
٥	برنامج Out Look				
٦	برنامج Publisher				

التمرين الثالث:

ضع إشارة (√) على الشبكة التي تعتقد أنك تستخدمها في منظمتك.

- ☐ الشبكة المحلية.
- ☐ شبكة الإنترانت.
- ☐ شبكة الإكسترانت.
- ☐ شبكة الإنترنت.

أسئلة للنقاش:

س١: طلب منك مديرك تقديم مواصفات جهاز الحاسب الآلي الذي يحتاجه القسم، ما هي أهمُّ خصائص جهاز الحاسب الآلي التي يجب مراعاتها؟

س٢: ما هي أبرز المشكلات المتعلقة باستخدام التقنيات المكتبية في منظمتك؟

س٣: لو كنتَ المسؤول عن اتخاذ القرار؛ ما هي الإجراءات التي ستتخذها لمعالجة هذه المشكلات؟

حالة تطبيقية

طُلب منك إرســالُ ملف من (١٠) صفحات لأعضاء الاجتماع البالغ عددهم (٧) أعضاء؛ بغرض مناقشته قبل الاجتماع في الأسبوع المقبل. المطلوب توضيح مزايا ومساوئ كل خيار مــن الخيارات الموضَّحة أدناه، ومن ثم ترتيب البدائل للوصــول إلى الخيار الأفضل من كلٍّ مما يلي:

١- طباعة الملف وإرساله لكلِّ عضو من أعضاء الاجتماع.

٢- طباعة الملف نسخة واحدة، وتصويره بآلة التصوير وإرساله لكلِّ عضو.

٣- إرسال الملف بالفاكس لكلِّ الأعضاء.

٤- إبلاغ كلِّ عضو بمحتوى الملف بالهاتف.

٥- إرسال الملف عبر البريد الإلكتروني للأعضاء.

م	التقنية	المزايا	المساوئ	ترتيب البدائل
١	الطابعة			
٢	آلة التصوير			
٣	الفاكس			
٤	الهاتف			
٥	البريد الإلكتروني			

الباب الخامس

الميزة التنافسية في العمل المكتبي

في ظلِّ التغييرات الإدارية والاقتصادية المتنوعة والتطوُّرات التقنية المتسارعة، وما سبَّبته من انفتاح على العالم الخارجي؛ اضطرت المنظمات إلى التفاعل مع هذه التغيُّرات مما أحدث تغيُّرات ملموسة وجذرية في أساليب وطرق العمل؛ للعمل على تطوير جودة الخدمات المقدَّمة وإحداث خدمات جديدة. ووجدت المنظمات نفسها مطالبةً بالقيام بالكثير من العمل الجاد والتطوير المستمر للبقاء في السوق، والسعي نحو تحقيق مراتب متقدمة بين باقي المنظمات المنافسة، وهذا يتطلب منها الوصول إلى ميزة تنافسية تميِّزها عن غيرها ليُقبِل العملاء على الاستفادة من خدماتها، ويتمُّ ذلك عن طريق تحليل الوضع التنافسي واقتناص الفرص التي تمكِّنها من الاستفادة من مواردها المادية والبشرية والمعلوماتية بشكلٍ أفضل، والبحث عن كلِّ ما يمكِّنها من ترك أثر إيجابي يميِّزها عن غيرها.

تطلُّعات الحكومة لتحقيق المَيْزة التنافسية:

وقد دخلت المنظمات الحكومية هذا السِّباق، وأصبح لزاماً عليها السَّعي إلى الاستفادة من كلِّ ما يمكِّنها من تقديم الخدمات للمواطنين بمستويات عالية من الجودة، والحرص على تلبية احتياجاتهم كقوة دفع تدعم إستراتيجية التوجُّه نحو تحقيق الحكومة الذكية، ووضع الرؤى الإستراتيجية التي ترغب في تحقيقها، وتحويلها إلى أهداف قابلة للقياس ومؤشرات أداء، ومن ثم صياغتها على شكلِ خطة إستراتيجية لتحقيق النتائج المرجوَّة (فالاستش وشنايدر، ٢٠١٦). وقد قام المهتمون في هذا المجال بإنشاء الكثير من المؤشرات الدولية التي تقيس مستوى تطوُّر ونضج الخدمات الحكومية المقدَّمة؛ مما حفَّز الحكومات إلى السعي نحو تحقيق مَيْزات تنافسية تضمن لها مراتب متقدمة ومتطورة على مستوى العالم لقياس الكفاءة والفاعلية لمنظماتها، وبما يضمن تحقيق جودة الخدمات المقدَّمة لمواطنيها.

وفي المملكة العربية السعودية؛ تتطلَّع الحكومة إلى تطوير العمل في منظماتها بعيداً عن الممارسات التقليدية في أداء الأعمال والمهام المكتبية، وبما يتوافق مع متطلبات المرحلة المستقبلية. ومع انطلاق الرؤية الرشيدة (٢٠٣٠) أُعِيدَت هيكلة العديد من المنظمات الحكومية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة القادمة؛ بهدف الارتقاء بالخدمات المقدَّمة للمستفيدين، وتحقيق الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مستقبل زاهر وتنمية مُستدَامة (القحطاني، ٢٠١٨). وقد ركَّزت الرؤية على تحقيق ثلاثة محاور رئيسية، يتمثل محورها الثالث في تحقيق «وطن طموح: حكومته فاعلة، مواطنه مسؤول»، التزمت من خلاله بعِدَّة برامج وأهداف منها (الرؤية ٢٠٣٠):

- برنامج الملك سـلمان لتنمية المـوارد البشرية الذي يهدف إلى رفع جـودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية في المملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وتحديد أفضل الممارسات وتطبيقها للتأكد من أن موظفي القطاع العام يمتلكون المقوِّمات والمهارات اللازمة للمستقبل.
- توفـير الخدمات المشـتركة لتحقيق توجُّـه الدولة في زيادة الإنتاجية عـن طريق توحيد الجهـود؛ للاسـتفادة القصوى من الموارد وتوفير بيئة عمل مناسـبة لجميع الجهات بأقل تكلفة؛ حيث سـيتمُّ اتباع المنهجيات الحديثة، وتطوير الأعمال وفقاً لمؤشرات أداء تقيس جودة العمل، وتخفيض التكاليف ونقل المعرفة.
- تطويـر الحكومـة الإلكترونية لتوسـيع نطاق الخدمـات المقدَّمة للمواطـن عن طريق شبكة المعلومات، عبر تيسـير الإجراءات وتنويع قنوات الاتصال وأدواته، ودَعْم استخدام التطبيقات الإلكترونية على مستوى الجهات الحكومية.
- مواكبـة تطلُّعات حكومة المملكة بالوصول من المركـز (٨٠) إلى المركز (٢٠) في مؤشر فاعلية الحكومة، والوصول من المركز (٣٦) إلى المراكز الـخمسة الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية.

وانسـجاماً مع هذه الرؤية الطموحة، والتزامـاً بها؛ انطلق برنامج التحوُّل الوطني الذي يهدف إلى تطوير العمل الحكومي، وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتهـا ومتطلباتها، كما تسـعى الحكومة من خلال تبنِّيها ودعمها لمشـاريع الحكومة الإلكترونية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وقد عمَدَت المملكة العربية السـعودية في السنوات الأخيرة ومن أجل قياس جودة أداء القطاع الحكومي؛ إلى إنشـاء المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة الذي حددت مهامه في بنـاء المؤشرات وأدوات قياس الأجهزة الحكومية واعتمادها وتطويرها بشـكلٍ مسـتمر؛ مـن خـلال قياس جودة الخدمات ورضا المسـتفيدين. وتتمُّ عملية القيـاس بالتواصل مع المسـتفيدين بشـكلٍ مباشر، من خلال الاتصال الهاتفي للإجابة عن مجموعة من الأسـئلة المتعلقـة بمراحل طلبهم للحصول على الخدمة ومدى رضاهم عنها، كما تشـمل الإجراءات والسرعـة والمخرجـات وأداء الموظفين وجاهزيـة المكان والنظام الإلكـتروني، أو من خلال مقابلات مباشرة مع المسـتفيدين؛ بالإضافة إلى وَضْع الكثير من الاستبانات في كافة مجالات الخدمـات المقدَّمـة لتعبئتها من قِبل مسـتخدمي تلـك المواقع والتطبيقـات الإلكترونية.

هــذا ويعمل المركــز على إقامة ورش عمــل وحلقات نقاش متخصصة لقيــاس تجربة رضا المســتفيدين من الخدمات الحكومية، والتعرُّف عــلى تطلُّعاتهم لتطوير الخدمات المقدَّمة لهم في المستقبل (القحطاني، ٢٠١٨).

تحقيق المَيْزة التنافسية في المنظمات:

أســهمت التغيُّرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجيــة في دفعها إلى بذل كافة الجهود التــي تمكِّنها من تحقيق مواقع متقدِّمة في الترتيب مقارنةً بالمنظمات المنافســة، عن طريق الاستخدام الفعَّال لكلِّ ما تملك من موارد وقدرات في تقديم أداء أفضل، وبما يضمن تحقيق التكامل والانســجام الكامل بين مختلف عناصر المنظمة وقدراتها الذاتية لتحقيق أقصى قدرٍ من المنفعة لكلِّ مَنْ له علاقة بالمنظمة. إنَّ تحقيق المنظمة للأسبقية التنافسية توجب عليها امتلاك ميزة تنافســية فريدة يَصعُــب على المنظمات الأخرى تقليدها من تحســين وضعها التنافسي وتحقيق الأســبقية والتفوق على المنافســين، والمحافظة على استمرارية هذا التقدم لفترات طويلة (العياشي وكريمة، ٢٠١٦)، عن طريق رســم الإســتراتيجيات والسياســات التي تمكِّنها من تبنِّي تحقيق الميزة التنافســية في المســتويات المختلفة للعمل في المنظمة ســواءً على مستوى الميزة في التوجُّهات الإستراتيجية، أو الميزة التكتيكية في تبنِّي أساليب وإجراءات للعمــل بطرق أفضل من المنافســين، أو الميزة المتحققة من العمليات التشــغيلية من خلال التعاملات والعمليات اليومية في المنظمة (خليل، ٢٠١٤). ولدعم هذا الهدف برزت توجُّهات إداريــة جديدة مثل: إدارة التميُّز والتي تتعلق بإدارة العناصر والمقوِّمات والموارد التنظيمية التــي تضمــن تفوق المنظمة على غيرها مــن المنظمات، وتحقيق التميُّــز الإداري من خلال البحث عن كلِّ الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تحقق نجاحات كبيرة للمنظمة؛ وبما يُسهِم في جَعْلها منظمةً متميزةً عن غيرها من المنظمات المنافسة (جاد الرب، ٢٠١٣).

إنَّ تحقيق الميزة التنافســية يعني أن تصبح المنظمة الأفضل بين مثيلاتها، وينعكس هذا التميُّز على جودة الخدمات والعمليات المقدَّمة، وكذلك تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة التي تحفِّــز على الإبداع والابتكار، ويميِّز المختصُّون عِدَّة جوانب للتميُّز في المنظمة (خليل، ٢٠١٤؛ جاد الرب،٢٠١٣؛ ســويسي والخفاجي، ٢٠١٤)؛ إذ يعتبر المختصــون أن تميُّز المنظمة ينطلق من تبنِّي المنظمة للتميُّز الإستراتيجي وهو الموجِّه الرئيسي؛ فمن خلال تحديد وصياغة رؤية

المنظمة ورسالتها والأهداف الإستراتيجية المنبثقة عنها تتضح الكثيرُ من المعالم بالنسبة للأفراد في المنظمة، وبناءً عليه يتمُّ تحقيق جوانب التميُّز الأخرى، وقد يتضمَّن التميُّز الإستراتيجي إجراءَ تحالفات إستراتيجية مع شركاء آخرين يسهم في تقدُّم الموقع التنافسي للمنظمة.

وعادةً ما يتطلَّب التميُّز الإستراتيجي تميُّزاً في دَعْم آليات الابتكار والإبداع الفني والإنتاجي؛ لتقديم منتجات وخدمات متميزة، مثل: الأسرع، الأقل كُلفة، الأكثر جودة، الأكثر إبداعاً وغيرها، والذي يتطلَّب التميُّز التسويقي للوصول إلى العملاء وإقناعهم بجودة الخدمات المقدَّمة وتميُّزها، ومن ثم العمل على توسيع قاعدتهم والمحافظة عليهم والاستجابة لمتطلباتهم واحتياجاتهم، وبالتالي تحقيق الانتشار والتوسُّع إلى مناطق جديدة أو شرائح جديدة من العملاء. وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحقيق التميُّز التقني للاستفادة من أحدث ما توصَّلت إليه التقنية من أجهزة وتطبيقات، وأنظمة متقدمة في تقنية المعلومات والاتصالات؛ لدعم كفاءة وفعالية العمل، وتحقيق التميُّز المعرفي والمعلوماتي واستخدامه الاستخدام الاقتصادي والاجتماعي، بما يضمن التدفق السلس للمعلومات وتكوين منظمة المعرفة، والإسهام في فعالية وكفاءة العمل.

إن السَّعي وراء تحقيق جوانب التميُّز المختلفة في المنظمة، لا يمكن أن يتمَّ بدون وجود التميُّز في الموارد البشرية، وضمان استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العالية، والتي تصنع الفارق الإيجابي في كلِّ ما يتعلق بأداء العمل. كلُّ ما سبق يتطلب أيضاً ضرورةَ توفر التميُّز المالي من حيث توفر الموارد المالية المناسبة للمنظمة وإدارتها بكفاءة، وبما يضمن لها صناعة مَيْزة تنافسية فعالة والمحافظة عليها.

المَيْزة التنافسية في الأعمال المكتبية:

كما سبق وأشرنا إلى أن أهمية العمل المكتبي تتمثل من خلال سعيه إلى تقديم خدمات مكتبية لفئات متعددة في المنظمة؛ تتكون من العملاء الداخليين والخارجيين؛ إذ يشكِّل العملاء الداخليون الأفراد داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وأعمالهم الوظيفية. أمَّا العملاء الخارجيون؛ فهم الأفراد المتعاملون مع المنظمة سواءٌ أكانوا مستفيدين من الخدمات المقدَّمة، أو مورِّدين أو غير ذلك. ويمثل الأفرادُ العاملون في المكتب حلقة

وصل بين العملاء الداخليين والخارجيين عن طريق استقبال المعلومات وحِفظها والتزويد بها والرَّد على الاستفسـارات المتعلقة بها، وعن طريق الأعمال المكتبية يتمُّ الحِفاظ على تدفق مناسب للمعلومات في الوقت المناسب، والقدر المناسب وبالدقة المناسبة.

فالعمــل المكتبي يُعَدُّ الأداة الرئيسـية التي تعتمدُ عليها المنظـماتُ في تقديم منتجاتها وخدماتها؛ إذ يتمُّ من خلاله أداء الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. إنَّ كفاءة وفعالية الأعمال المكتبية وتحقيق التميُّز بمنتجات وخدمات مكتبية مرغوب فيها من قِبل العملاء وبطرق وأسـاليب أفضل - تسـاعدُ على وصول المنظمة إلى الميزة التنافسية في العمل المكتبي التي تمكِّنها من التفوق على المنظمات الأخرى التي تتشـابه معها في تقديم الخدمة، وما يتضمنه ذلك من رسـم الصـورة الذهنية الإيجابية لـدى المتعاملين معها؛ إذ إن تحقيق الميزة التنافسـية في العمل المكتبي يُعَدُّ ضرورةً أساسـيةً للمنظمة؛ نظراً لحاجة منظـمات اليـوم إلى التعامل مع بيئة أكثر تعقيـداً مما كانت عليه سـابقاً، ويتطلب ذلك العمل على تحسين العمليات على المستويين: التكتيكي والتشغيلي، من خلال اعتماد أساليب وإجـراءات عمل تضمن تحقيـق الكفاءة والفعالية في أداء الأعـمال اليومية، وإيجاد مركز معلوماتي فعَّال يمكِّن المنظمة من إدارة المحتوى في دعم عملية الاتصال الداخلي والخارجي، وبالتالي المسـاعدة على تقديم مستويات جودة عالية للخدمات تتناسب مع الأهداف التي تمَّ التخطيط لها (جاد الرب، ٢٠١٣). ويمكِن العمل على تحقيق الميزة التنافسية في الأعمال المكتبية في البُعْدين التاليين:

ضمان جودة العمل المكتبي:

يُعَدُّ تحقيق مستويات جودة أفضل في تقديم الخدمات مصدراً أساسياً للمَيْزة التنافسية للمنظمة؛ فقد أصبح لزاماً على المنظمة التميُّز في إنجاز أعمالها بالجودة المطلوبة وبالشكل الصحيـح وبالسرعة الملائمة، وبما يضمن تلبيـة احتياجات العميل وتوقعاته. ونعني بجودة العمــل المكتبي قدرته على الإيفاء بمتطلبـات العمل، وتوفير الخدمات الأساسـية للعملاء الداخليين والخارجيين، ضمن مسـتوى أداء مُحدَّد مسـبقاً وبما يلبِّـي توقعاتهم ورغباتهم. فالجودة عاملٌ مهم يُسـهِم في تحقيق رضا العمـلاء والمحافظة عليهم؛ إذ تُعَدُّ كفاءة الأداء وجودة الخدمة العنصرَ الأهمَّ بالنسبة للعميل.

إن المعلومــات تُعَــدُّ العصبَ الرئيسيَّ للعمل المكتبي في المنظمــة، ومن خلاله يتمُّ تزويد المنظمة بالمعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية والخارجية فيها؛ مما يزوِّد المنظمة بأدوات التحليــل التي تمكِّنها من أداء عملهــا، وكذلك تقديم المعلومات باعتبارها الركيزة الأساســية للمنتجات والخدمات المعتمدة على المعرفة الجديدة التي وفرتها نظم المعلومات والاتصالات، والتي مكَّنت المنظمة من إدارة موجوداتها المعرفية وتزويدها بأدوات أســهمت في تحســين العمل وتطويره، بتبنِّي أساليب تعتمد على التوسُّع في اللامركزية، واعتماد إجراءات أكثر مرونة للأفراد العاملين والإدارات على حَدٍّ سواء، بصورةٍ مكَّنت من التوجُّه نحو المنظمات الرقمية؛ إذ أصبحت كلُّ الإجراءات والعلاقات مع العملاء ممكنةً ومؤمَّنةً بطريقة رقمية (دودين، ٢٠١٤). كلُّ ذلك جعل المنظمات أكثر تنافسيةً وكفاءةً فيما يتعلق بأداء الأعمال المكتبية.

فمــن المهمِّ توفــيرُ المعلومات الكافية، وتعزيز الشــفافية في المواقــف المختلفة، ودعم قنوات التواصل مع العملاء والتجاوب مع ملاحظاتهم ومتطلباتهم، وأن عدم تحقيق جودة الأداء في العمــل المكتبي يكبِّد المنظمة خســائر وأضرار فادحــة. ويمكِن القولُ بأن الجودة مهمة إدارية تتعلق بوضع إطارٍ عام للعمل يشــمل كافة العمليات التنظيمية المقدَّمة من مختلف مستويات المنظمة من المستوى الإستراتيجي وصولاً إلى العمليات التشغيلية والبُنَى التحتية. والعمل على التحســين المســتمر لها؛ بما يحقق توقعات العملاء واحتياجاتهم من جهة، ومتطلبات أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها من جهة أخرى. والعمل على رفع كفاءات ومهارات الأفراد القائمين بالأعمال المكتبية بما يتلاءم مع الاســتجابة لتلك المتطلبات (بيتر بيرج وسباث، ٢٠١٤).

إن ســعي المنظمات نحو التحوُّل الإلكتروني في ممارســة وأداء الأعمال المكتبية؛ يُعَدُّ من أهــمِّ العناصر التي تحقق جــودة أداء الخدمة؛ إذ تتميَّز هذه الخدمات بمَيْزتين رئيســيتين هــما: كفاءة المعلومــات، وكفاءة المعاملات. وبناءً عليه؛ فــإن معايير جودة أداء الخدمات قد تجــاوزت المعايــير التقليدية بكثــير؛ فاعتماد الأعــمال المكتبية على تقنيــة المعلومات والاتصالات واســتخدامها للشــبكات المختلفة وخاصةً شــبكة الإنترنت، مكَّنت المنظمة من أتمتة معظم الخدمات للعملاء، وتبنِّي معايير جديدة تضمن مســتويات جودة تتناسب مع توقعــات العملاء، الذين أصبحــوا وبفعل الانفتاح والتطور التقني، أكــثر تطلباً وإلحاحاً في

الخدمات المقدَّمة لهم، وأقلّ تسـامحاً تجاه مستويات الأداء المنخفضة الجودة. ومن هذه المعايير: سـهولة الوصول للخدمة، سهولة الاسـتخدام، سهولة العثور على الموقع الإلكتروني، سرعة التحميل وغيرها. كما حققت مستويات عالية من التفاعلية للاستجابة إلى احتياجات العملاء، والتواصل السريع في معالجة المشكلات والحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات معقدة (بيتر بيرج وسباث، ٢٠١٤).

كـما تُشـكِّل المرونة بُعداً تنافسـياً مهماً في جـودة أداء الأعمال المكتبية، يعـزِّز تحقيق رغبة العملاء المتزايدة في تحسين طرق الحصول على الخدمات، وارتفاع سقف توقعاتهم تجاهها. وتعني المرونة الاستجابة السريعة للتغيير في احتياجات العملاء من الخدمات المقدَّمة لهم؛ مما يحتِّم على المنظمات اعتماد أسـاليب وطرق عمل تضمَن لهـم التكيُّف مع تلك المتغيرات. وتظهر المرونة في أساليب وطرق طلب الخدمة، وفي متطلبات تقديمها واختيار العمل ضمن البدائل المختلفة لمعالجة المشكلات التي قد تطرأ بما يضمن استمرار الخدمات وعدم توقفها (Lake, 2013).

ويُعَدُّ الوقت عنصراً مهماً لتقييم مستوى جودة الأعمال المكتبية، وتتنافس المنظماتُ في التركيز على تقديم خدمات أسرع؛ للحصول على رضا العملاء بشكلٍ يميِّزها عن المنافسين؛ إذ يحرص العملاءُ على اختيار المنظمات السريعة في تقديم الخدمة وإنهاء إجراءات المعاملات اليوميـة بكفاءة وفعاليـة؛ مما أجبر المنظمات على اعتماد أسـاليب وطرق عمل تمكِّن من تقصير دورة الإجراءات والعمليات لتقديم الخدمة، وتخفيض زمن الفترة الفاصلة بين طلب الخدمـة والتسـليم، من خلال الالتزام بجـداول زمنية مُحدَّدة؛ وذلـك بالاعتماد على نظم تقنية المعلومات والتطبيقات المختلفة التي تمكِّن الإدارة من مراقبة وتتبُّع المعاملات داخل الإدارات من أجل التسليم في الوقت المناسب، وضمان سرعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين واقتراحاتهم من أجل التطوير (Lake, 2013).

تعزيز ودَعْم الإبداع:

يُعَدُّ الإبداع أو الابتكار؛ هو البُعد الثاني لتحقيق الميزة التنافسـية في أداء الأعمال المكتبية، ولا يُقصَد بذلك تقديم مستويات جودة أداء عالية فقط؛ بل لا بد من اتباع الأساليب المبتكرة والإبداعيـة في إنجازها؛ وهذا يتطلَّب من المنظمة الحصـول على البيانات والمعلومات اللازمة

عــن كيفيــة أداء الأعمال المكتبية والخدمــات التي تقدِّمها المنظمات المنافســة، والعمل على رفع سقف المنافســة عن طريق توليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها؛ بما يلبِّي احتياجات العملاء والتفوق على توقعاتهم والمحافظة عليهم وكسب ولائهم، والعمل على استقطاب المزيد منهم.

تعمل المنظماتُ الراغبة في تحقيق التميُّز على تشجيع الابتكار والإبداع عن طريق تهيئة البيئة المناسبة الداعمة للرُّقي بالعمليات الذهنية لأفرادها للوصول إلى نتائج مبتكرة وأصلية ومفيــدة للفــرد أو المنظمة أو المجتمع؛ ســعياً إلى الوصول إلى التميُّــز في الأداء؛ فمن خلال الإبداع يتمُّ توليد الأفكار الجديدة والنافعة المتصلة بحلٍّ أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو تعميــق رؤية واتجاهات معينة، ويعمــل الابتكارُ على وَضْع هذه الأفــكار حيِّز التنفيذ؛ للاستفادة منها في تطوير العمل في المجالات المختلفة، منها (الشهب وآخرون، ٢٠١٧):

- ضمان تقديم خدمات جديدة ذات جودة عالية في مجال الأعمال المكتبية؛ مقارنةً بغيرها مــن المنظمات بما تقدِّمه من مَيْزة تنافســية في طرق وأســاليب التعامــل مع المعلومات ومعالجتهــا وإتاحتها للمســتفيدين، وابتكار قنــوات الاتصال الفعَّالة معهم واســتخدام منصات العمل المختلفة.

- إضافة مزايا جديدة إلى إجراءات وأســاليب الأعمال المكتبية القائمة، أو اســتحداث أخرى جديدة؛ مما يؤدي إلى السرعة والكفاءة في إنجاز العمل وزيادة درجة الثقة في المخرجات، وإضافة سِــمات جديدة، مثل: تســهيل أســاليب الحصول على الخدمة، وتسهيل الوصول إلى الأنظمــة والتطبيقــات المختلفة، إلى جانب تســهيل التعامل معهــا. وفي هذا الاتجاه تعمل كثيرٌ من المنظمات إلى تقديم خدماتها المكتبية عن طريق منصات إلكترونية ســهلة الوصول، أو عن طريق إنشــاء مواقع متنقلة تمثل مكاتب مصغرة (كالحافلات مثلاً) تقدم خدماتهــا المكتبية بالذهاب إلى العميل بدلاً مــن أن يأتي العميل إلى المنظمة، وغيرها من الأساليب المبتكرة التي تتبعها المنظمات في هذا الإطار، التي تسعى فيها المنظمة إلى تلبية احتياجــات العملاء من الخدمات التي تقدِّمها الأعمال المكتبية؛ بما يتطابق مع تصوراتهم تجاهها، وتقديم مزايا جديدة تصل إلى مستويات تفوق هذه التصورات.

متطلَّبات تحقيق الميزة التنافسية في العمل المكتبي:

إنَّ تحقيق المَيْزة التنافسية في أداء الأعمال المكتبية؛ لا يمكِن أن يتمَّ بمعزل عن باقي الأعمال في المنظمــة؛ وهذا يتطلب من المنظمة تبنِّي الإســتراتيجيات اللازمة لتلبية متطلبات تحقيقها. إن تحديدَ تلك المتطلَّبات يســتدعي ضرورة معرفة الأســس التي يرتكز عليها التميُّز المؤسسي، وقــد أوجد المختصُّــون في هذا المجال عِدَّة نمــاذج يمكن من خلالها تحقيق التميز المؤســسي وقياسه، ومن هذه النماذج: نموذج بيتر دراكر في إدارة التميز وينحصر في الأبعاد التالية: الأفراد العاملين، والبيئة المادية، والعمليــات، المنتجات (كورتل وأبو قحف وأبوفارة، ٢٠١١)، ونموذج التميُّز الأوروبي (EFQM)، وهو نموذج عالمي تتبنَّاه العديدُ من الدول منها المملكة العربية السعودية لقياس التميُّز في المنظمات، ويستند على قياس (٩) معايير مُحدَّدة وهي: القيادة، السياســات والإســتراتيجيات، العاملون، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج العاملين، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء العام (EFQM Web, 2019).

وبالرجوع إلى هذه النماذج؛ يمكِن استخلاص أبرز المحَدِّدات التي يجب توفُّرها لتحقيق الميزة التنافســية في الأعــمال المكتبية، وهي كما يــلي: البيئة التنظيمية، المــوارد البشرية، والتقنية. وبتوفير تلك المحَدِّدات؛ فإن المنظمة ســتكون قادرةً على تدعيم مركزها التنافسي ومواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.

متطلَّبات البيئة التنظيمية:

تعنــي ضرورة توفير العوامل التنظيمية الداعمة للميزة التنافســية للأعمال التي تحقق لها الأســبقية عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي تضمن وجود بيئة عمل تتصف بتعدد البدائل؛ ليكون العمل أكثر إبداعــاً وابتكاراً وإنتاجية، ومن أهمِّ متطلبات البيئة التنظيمية ما يلي (بكر، ٢٠١٧؛ علون، ٢٠١٨؛ علوطي، ٢٠١٤؛ السديري، ٢٠١٨):

- **تطبيــق الإدارة الإســتراتيجية:** تتجلَّى أهمية الإدارة الإســتراتيجية في قــدرة المنظمة على الاســتجابة للكثــير مــن التحديات التــي تواجههــا، من خــلال التعديل عــلى خططها وإستراتيجياتها والبحث عن إستراتيجيات تكون أكثر واقعيةً وقدرةً على التعبير عن حاجات المنظمة؛ مما يُســهِم في تدعيم موقفهــا التنافسي بين المنظمات من خــلال تحديد رؤية

ورسـالة وأهداف وإسـتراتيجيات المنظمة؛ لضمان وضوح الرؤية المستقبلية؛ الأمر الذي يسـاعد على تدعيم الأداء الفعَّال في المنظمة وتوفير ضمانات الاستمرار والنمو باعتبار أن الإدارة الإسـتراتيجية هي إحدى مُحدِّدات الأداء المرتفع التي تساعد على تحقيق رفاهية المنظمـة على المدى الطويل؛ نتيجة تحسُّـن الأداء المالي في كثـيرٍ من الحالات، وتخصيص الموارد المتاحة للاسـتخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية، وهذا يتطلَّب من الإدارة تشـجيع الأفراد على التفكير المسـتقبلي، ومسـاعدة المديرين على فهم الحاضر والتفكير في المسـتقبل، وإدراك الإشـارات التي تتطلب التغيير؛ مما سـينعكس إيجاباً على تحسين وتطويـر الخدمات والمجالات التي يجـب الدخول فيها مسـتقبلاً، وتحويل المنظمة من منظمة متأثرة إلى منظمة مؤثرة (حمو، ٢٠١٤؛ جنت ودنكان وسواين، ٢٠١٩).

إنَّ تطبيق الإدارة الإسـتراتيجية في تخطيط وتنفيذ أساليب العمل المكتبي، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة له يُعَدُّ عاملاً مهماً لتحقيق التميُّز؛ إذ إنَّ تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة تبنِّي إسـتراتيجية التغيير التنظيمي، ووفقاً للسـويسي والخفاجي (٢٠١٤: ٢٩) هي «إسـتراتيجية مطوَّرة تهدف إلى إحداث التغيير في الميول والاتجاهات والقِيم والهياكل التنظيمية؛ لتتناسـب مع الاحتياجات الجديدة، والتعايش مع التحَدِّيات التي تفرضها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية»؛ إذ تنعكس تلك الممارسـات على تحقيق التفاعل البيئي مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والثقافية من خلال قرارات إسـتراتيجية سليمة تساعدها على اسـتغلال الفرص المتاحة، والحَدّ من التهديـدات التي تقف في طريقها. وذلك بإشراك الأفـراد القائمين على أداء الأعـمال المكتبية في عملية التخطيط، وتشـجيعهم على التفاعل وإشـعارهم بالولاء بإتاحة الفرصة لهم للمشـاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على الإبداع والابتـكار، وتقديـم المكافأة لهم مقابل أيِّ عمل متميز يقومـون به؛ مما يبعث فيهم روح المسؤولية والتفاني في العمل.

إنَّ الخطـط والقرارات الإسـتراتيجية الفعَّالة لا يمكن أن يتـمَّ تنفيذها بدون التخصيص الـكافي للموارد والإمكانيات وتوجيهها باسـتغلال نقاط القوة الداخليـة والفرص الخارجية وتجنُّـب التهديـدات وتنمية نقاط الضعـف، والعمل وفقاً للأولويـات وذلك بالأخذ بعين الاعتبار المواقع الأكثر أهميةً لتقديم الخدمات المكتبية الفعَّالة لدعم الأفراد القائمين بأدائها ومساعدتهم على تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز.

- **دَعْم الذكاء الإستراتيجي:** بدأت المنظماتُ تدرك أهميةَ الذكاء الإستراتيجي أو العمل بذكاء أو ذكاء الأعمال، كما بدأت تدريب قياداتها على الذكاء الإســتراتيجي، والذي يمكِن تعريفه بأنه «نظام إدارة المعلومات ومنظومة متكاملة تمكِّن من رَصْد كلِّ التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على اســتغلالها لفرص يمكِن الاستفادة منها في تعزيز حصتها السوقية أو مكانتها، أو كتهديد أو تحَدِّيات تتطلب التعامل معها أو التكيُّف معها» (الخير، ٢٠١٧: ١٣). ويُوصَف الذكاء الإســتراتيجي بأنه أداة لتوفير معلومات شــاملة عن البيئة الخارجية لكبار صُنَّاع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية (Lake, 2013: 3).

وتحقق الكفــاءة في الأداء والفعالية في إنجاز الأعمال المكتبية في المنظمة؛ تزويد أنظمة الــذكاء الإســتراتيجي في المنظمة بالمعلومات الكافية في الوقت المناســب والدقة المناســبة، ودعم متخذي القرار بالمعلومات المجمَّعة والمصنَّفة بشــكلٍ يَســهُل تحليله والاستفادة منه في التخطيــط والتنبؤ بالتغيرات في بيئة المنظمة الداخليــة والخارجية، وتمكين الإدارة العليا من الاستشراف وهو التطلُّع نحو المستقبل؛ من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي للحلول الناشــئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية، ويساعد المنظمة في أن يكون لديها رؤية مستقبلية تمثل الوصف الواضح لما تريد أن تكون عليه بعد أن تنفذ إستراتيجياتها بنجــاح وتحقق كامل إمكانياتها، كما قــد يتطلب عقد الشراكات المتمثلة في عملية التعاون وتبــادل المعلومات بين منظمتين أو أكثر لبناء إســتراتيجية أعمال ناجحة والاســتغلال الذكي لكامــل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشــودة؛ بالإضافة إلى أنها تعكس قدرات الإدارة العليا على إقامة تحالفات إســتراتيجية، وإنشــاء أنظمة دعم اتخاذ القرار لكافة مستويات الإدارة؛ بحيــث تقوم بربط البيانات والنماذج التحليلية المعقــدة وأدوات تحليل البيانات، وتشــكل نظم دَعْم القرارات طبقة من الحواسيب المستندة إلى نظم المعلومات بما في ذلك النظم القائمة على قواعد المعرفة لدعم أنشطة صُنع القرار (الأرياني، ٢٠١٩).

وتنبعُ أهمية الذكاء الإســتراتيجي بوصفه صيغةً تجميعيــةً لأنواع متعددة من مفاهيم الــذكاء، وهي الذكاء الاصطناعــي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضــلاً عن إدارة المعرفة بوصفهــا إحدى أهمِّ ركائز المنظمة المعاصرة في القرن الحادي والعشرين. وتتمثل أســباب تنامي أهمية الذكاء الإســتراتيجي في دَعْم عملية صناعة القرار في كونها أثبتت فعالية كبيرة كأداة مهمة في يد الإدارة العليا تمكِّنها من القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول

إلى المراكز التنافسية المتقدِّمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حِدة المنافسة يوماً بعد يوم. ومع تزايد حاجة المديرين للمعلومات في عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد لدعم عملية صناعتها للقرارات الإستراتيجية. يُمكِّن الذكاء الإستراتيجي صُناع القرار من التركيز على تحليل المعلومات بدلاً من البحث عنها، من خلال عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قِبل الإدارة العليا لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وتدعم قدرتها في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد. لذا تسعى المنظمات إلى بناء قدراتها على التنبؤ، واعتمادها على معايير دقيقة في الحكم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة ثم اقتناصها وتجنُّب التهديدات وتحويلها إلى فرص؛ بغرض تحقيق موقع تنافسي متقدِّم قياساً بالآخرين من خلال تفاعل الأفراد والمجموعات داخل المنظمة والعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة؛ لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها (Lake, 2013؛ الخير، ٢٠١٧).

وقد ظهرت عِدة مؤشرات على تسارع تطور الذكاء الإستراتيجي عالمياً، وبدأت العديدُ من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وكذلك قامت العديدُ من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنِسَب النموِّ وتوفير المعلومات لمتخذي القرار سواء في القطاع الإنتاجي أو الخدمي، ولإيجاد بيئة وإطار عمل للذكاء الإستراتيجي ومنها المملكة التي أصدرت قيادتها الحكيمة الرؤية الرشيدة ٢٠٣٠ (رؤية ٢٠١٣: ٢٠١٦؛ القحطاني، ٢٠١٨).

- **كفاءة أساليب العمل:** يتطلَّب تحقيق الميزة التنافسية في العمل المكتبي تبنِّي أساليب عمل مرنة وبسيطة وسريعة، تتضمَّن منهجيات حديثة تعزِّز انسيابية العمل وتضمن كفاءة وفعالية الاتصال في المنظمة، وتساعد على معالجة مشكلات العمل التي قد تحدث. ويشكِّل الهيكل التنظيمي أهميةً لفهم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وتحديد السُّلطة والمسؤولية، خطوط الاتصال وغيره؛ ذلك أن الهيكل التنظيمي الفعَّال هو الهيكل القائم على مبدأ الوضوح والشفافية والبساطة في تحديد الأهداف والإستراتيجيات، وفي تصميم خطوط السُّلطة والمسؤولية، وفي تحديد المهام وقنوات المعرفة والاتصال بين جميع مكوِّنات التنظيم (القحطاني، ٢٠١٨). ويُعَدُّ التصميم الفعَّال للهيكل التنظيمي

أحـد جوانب التميُّز التي تعطي المنظمة ميزةً تنافسـيةً تتفوق فيها على المنافسـين من المنظمات الأخرى؛ إذ إنَّ فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق التميُّز يعتمد بشـكلٍ كبيرٍ على النمط السـائد الذي يجسِّـده هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبِّر عن قدرتها على ممارسـة واجباتها، كما أنه يسـاعد في تقليل الاختلافات بين الأفراد فيها؛ وذلك من خلال تطبيـق أنظمة وقوانين وإجـراءات مُوحَّـدة؛ بالإضافة إلى تحديـد الإدارات التي تمتلك السُّلطة وحق اتخاذ القرار.

إن اعتماد أسلوب العمل المناسب للقيام بالأعمال المكتبية؛ يتطلَّب تحديدَ إجراءات العمل الواضحـة والشـاملة لجميع أنواع المهامّ التـي يتمُّ تأديتها في المكتب، مـع ضرورة العمل على توثيقها في أدلة إجراءات تعمل كأداة إرشـادية تسـاعد الأفراد في المكتب على القيام بإنجاز ما أُوكِل إليهم من مهامّ، وتوضِّح العلاقات بين هذه المهام وربطها بعضها ببعض، وتبسِّط الإجراءات المعتمدة ما أمكن؛ مما يدعم قدرات الأفراد العاملين ويحسِّن عملية الأداء، كما يساعد المشرفين على التوزيع السليم للأعمال والمسؤوليات بين الأفراد والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

كما يتطلَّب تحقيق الميزة التنافسـية اتباعَ أسـاليب العمل المرنة والابتعاد ما أمكن عن المركزيـة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتفعيل تفويض الصلاحيات؛ لتمكين الأفراد في المكتب من الاستجابة السريعة للمستجدات التي قد تتطلبها طبيعة العمل، بما يساعد على سرعة اتخاذ القرار، والتقليل من آثار مشـكلات العمـل؛ خاصةً تلك المرتبطة بالعملاء؛ ممَّا يدعم بناء العلاقات الإيجابية معهم، ويولد الشـعور بالحرية لدى الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إليهم (الحنيطي والقعيد، ٢٠١٩).

ويُعَـدُّ تحقيق التنسـيق بين القائمين عـلى أداء الأعمال المكتبيـة ضرورةً ملحةً لتطبيق إجراءات العمل، والوصول إلى مسـتويات إنتاجية عالية؛ وذلك بالاستفادة من جهود جميع الأفراد على اختلاف مهامّهم ووظائفهم وإداراتهم لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المعرفية والتقنية والتنظيمية المتاحة من خلال التحَلِّي بقِيم العمل الجماعي والتشارك والتعاون بين الأفراد لتحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

- **فعاليـة نظـام الاتصالات وتدفـق المعلومات:** تمثل المعلومات المورد الأسـاسيَّ للعمل في المنظمـة، وكلما حققـت نظم المعلومات والاتصـالات الجودة في العمـل؛ أثَّر ذلك على

موقف المنظمة التنافسي ودعم الإدارة العليا والأفراد فيها على حَدٍّ سواء لتحقيق الفعالية في الأداء. ويقع على عاتق الأعمال المكتبية دورٌ فعالٌ في تحقيق جودة الاتصالات وتدفق المعلومات بشــكلٍ يُســهِّل إقامة الاتصــالات الفعَّالة وسرعة تدفــق المعلومات، ويضمن حصول كلِّ فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب؛ إذ تساعد جودة المعلومات وتدفقها على عملية اتخاذ القرارات، بالاعتماد على نظم المعلومات التي تقوم بتجميعها في قواعد البيانات وتوفيرها لاحتياجات العمل.

وتنتج المعلومات من خلال قنوات الاتصال الرســمية وغير الرســمية في المنظمة في أثناء قيــام الأفراد بمهامهــم. إنَّ كفاءة المعلومات تتطلــب نظام اتصالات فعَّــال يؤمِّن قنوات الاتصــال المفتوحــة والمباشرة بين الأفــراد في مختلف المســتويات الإداريــة؛ للحصول على المعلومات المناســبة، عــلى أن يُراعَى في الاتصال المباشر وضوحُ السياســات والمهام الإدارية والرؤى الإســتراتيجية والخطط والبرامج في ضوء التدرُّج المرحلي والتنسيق المشترك والجهود المتكاملة والكفاءة الاتصالية والقدرات الإقناعية للقائمين بالاتصال المباشر (الرؤية ٢٠٣٠).

وتتطلَّب كفاءة الاتصالات والمعلومات الناتجة عنها تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة؛ ذلك أن الهيكل التنظيمي الذي يقلل من تعدُّد المســتويات الإدارية ويقصر قنوات الاتصال بين الإدارة والأفراد - يُعَدُّ وسيلةً فعالةً لمرور المعلومات بسلاسة بين المستويات الإدارية، ويقلل مــن احتمالية تعرُّضها للتحريف، ويســاعد على الوضوح في الأدوار والمســؤوليات ومعرفة الأفراد بما هو متوقع منهم. كما يؤدي الاستقرار التنظيمي إلى توفير المناخ الملائم للاتصالات، وبنــاء العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الأفراد. أمَّــا على صعيد البيئة الخارجية؛ فإن طرق الاتصــال الفعَّالة تقوم بربط المنظمة بالأفراد المتعاملــين معها وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها، وبنفس الوقت الحصول على المعلومات منهم لتشــكِّل مصدراً أساســياً تمدُّ نظام الاتصالات بالمعلومات اللازمة.

- **توفير البيئة الابتكارية:** تُســهِم تهيئة بيئة العمل المناسبة في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة تضمن لها الاســتدامة في عالم الأعمال؛ وذلك بتوفــير المناخ الذي يمكِّن الأفراد من أن يكونوا أكــثر إنتاجيةً، كما توفر لمتخذي القرار المعلومــات اللازمة للوصول إلى الكفاءة والفعالية في

اتخاذ القرار؛ ومشــاركة الأفــراد في اتخاذ القرار وتحفيزهم على تقديــم أفكار غير تقليدية لكيفية أداء الأعمال المكتبية والخدمات المقدَّمة. وهذا يســتوجبُ توفُّر ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة، خاصةً في ظل ظروف المنافسة والتقدُّم التقني في العصر الحالي.

ويُقصَــد بالبيئــة الابتكارية بيئة العمل المكتبي المشــجِّعة على الإبــداع والابتكار، التي تســاعد الأفراد على اتخاذ القرارات الصحيحة وإيجاد الحلول لكافة المشكلات التي تعترض ســبيل العمل بطريقة إبداعية ومبتكرة، وتشــكِّل الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية من حيث قدرتها على تشجيع توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة التي تهدف إلى تطويــر الأفكار الجديدة، وفتح باب المنافســة بين الأفــراد القائمين على الأعمال المكتبية للإبــداع والإنجاز والتشــجيع، وما يتطلبه هذا من فتح قنوات الاتصــال بينهم وبين الإدارة العليــا لتوصيل أفكارهــم ومقترحاتهم بهدف تطويــر العمل المكتبــي؛ بالإضافة إلى اتخاذ الأســاليب اللازمة لتنمية قدراتهم الإبداعية، وبالتالي العمل على استثمار طاقاتهم الفكرية، ومَنْحِهم الفرصة للإســهام في تطبيق أفكارهم، مع إشراكهم في المســؤولية وتحمُّل المخاطر، وبهذا يمكن للأفراد أن يكونوا عاملاً فعَّالاً من عوامل الإنتاج ومصدراً متجدداً للأفكار، وأداةً رئيسية لإحداث التغيير الإيجابي وتحويل التحَدِّيات لفرص تحسين تحقق الميزة التنافسية.

إنَّ مشــاركة الأفراد في صُنْع واتخاذ القــرار والأخذ بمقترحاتهم في تطوير أعمال المنظمة، وبخاصة فيما يتعلق منها بالعمل المكتبي وإجراءاته وتوفير البيئة المادية والتقنية المطلوبة - يســاعد على تحفيزهم لأداء العمل وبذل كلِّ الجهــود لتحقيق الأهداف، كما يعمل تنمية قدراتهم الفكرية، وتشــجيعهم على توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة، بما يمكِّنهم من ابتكار أســاليب جديدة في العمل المكتبي تســاعدهم على تحسين مســتوى الخدمات المقدَّمة أو ابتــكار خدمات جديدة، أو تســاعد على مواجهــة التحَدِّيات التي تواجههــم في أثناء أداء العمــل. مع ضرورة إيجاد التوازن بين الحاجة للضبــط والرقابة، وبين الحاجة الملحَّة للنمو والإبداع؛ وذلك اســتجابة لمتطلبات العمل وتحقيق مســتويات جودة عالية تلبِّي توقعات العملاء، وما يتطلبه ذلك من التحســين المســتمر وإعادة التفكير في أســاليب إنجاز العمل وكيفية تفاعل التقنية مع الأفراد.

متطلبات الموارد البشرية:

وبالنظـر إلى التطـوُّرات التقنيــة ومــا صاحبها من تطــوُّرات في المجــالات الاقتصادية والاجتماعيــة والحضارية أنتجت انفتاحاً فكرياً وتنوعــاً ثقافياً مجتمعياً ملحوظاً، وأصبحت فيه المعرفة عنصراً فعَّالاً في تحقيق التقدم وتنمية المجتمع - وجدت المنظماتُ نفســها أمام تحَدِّيات أوجبت عليها ضرورة الاهتمام المكثف بالأفراد باعتبارهم أحد المقوِّمات الأساسـية لتحقيــق النجاح؛ لذا تنافســت هذه المنظمات على اســتقطاب المتميزين منهم والمحافظة عليهم والاستثمار بهم من خلال تأهيلهم وتدريبهم وتحفيزهم وتأمين البيئة الجاذبة لهم.

ويمثل الأفــرادُ القائمون على أداء الأعمال المكتبية، والذيــن يتمتعون بقدرات ومهارات عالية قيمة مضافة تساعد المنظمة على تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وبأساليب متطورة ومبتكرة؛ مما يساعدها في تقديم مستويات أداء تتيح لها الوصول إلى التميُّز في أداء العمل في المنظمــة عمومــاً والعمل المكتبي خصوصــاً؛ لأن الأفراد كانوا وما زالــوا دائماً هم نقطة الارتكاز في المنظمات، يُشــكِّلون عنصراً حاسماً في تحقيق التميُّز المؤسسي. وتزداد أهميتهم الإســتراتيجية في المنظمات المتعلِّمــة التي تعتمدُ على المعرفة ومهــارات الموظفين أصحاب المواهــب وذوي الكفاءات العالية؛ لتحقيق مَيْزة تنافســية مُســتدَامة مــن خلال أفرادها باعتماد بعض الممارســات الإســتراتيجية لتنمية وتطوير الأفراد من خــلال بناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق التحســين المستمرّ في العمليات والأنشــطة الإنتاجية والخدمية. (الطائي والعبادي، ٢٠١٥؛ بوراس، ٢٠١٩؛ سويسي والخفاجي، ٢٠١٤).

وتمثــل «الكفــاءات» التي تمتلكهــا المنظمة مصدراً مــن مصادر الميزة التنافســية التي ترتكــز عليها المنظمات، كمصدر قوة يعمل على تعزيز عمليات التفكير والإنجاز. لذا تقوم المنظماتُ ببنــاء وتنمية القدرات المعرفية والمهارية لأفرادها؛ من خلال الإعداد المتميِّز لهم وتفعيل طاقاتهم؛ وذلك بتوفير الجوِّ المناســب للعمــل وتوفير المعلومات والتحفيز وتفعيل المبادرات وتخطيط المســار الوظيفي والتدريب على كلِّ ما هو جديد؛ إذ إنَّ اســتغلال تلك الكفاءات يضمن للمنظمات نجاح الإســتراتيجية. كما أن تهاون المنظمات في الاســتثمار في الكفاءات البشرية وعدم السماح لهم بإظهار مهاراتهم؛ سيؤدي بها إلى تقادم تلك الكفاءات وبالتالي تراجع موقعها التنافسي.

وقد عرَّف (لويس دينوا) الكفاءة بأنها: «مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية ومهارات نفسية وحِسية وحركية، تسمح بممارسة دورٍ ما أو وظيفة أو نشاط بشكلٍ فعَّال» (شكنامة، ٢٠١٣: ٢٤). وهناك أنواعٌ من الكفاءات صنَّفها الباحثون إلى عِدَّة تصنيفات وأبرزها تصنيف (Celile Dejoux)؛ إذ صنَّفها إلى: الكفاءة الفردية وهي عبارة عن المهارات والمؤهلات التي يمتلكها الشخصُ من خلال التجارب الشخصية والمهنية. والكفاءة الجماعية وهي كفاءةٌ تنشأ من تضافر جهود الكفاءات الفردية، وتعاونها؛ من خلال التواصل الفعَّال بين الأعضاء جميعهم في العمل، وتوفير المعلومات المناسبة لهم. وعبَّر عن الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية) باعتبارها الكفاءة التي تتمُّ من خلال إيجاد التكامل بين الكفاءات الفردية، واتباع آليات معينة للتنسيق بينها، وتتضمَّن عِدَّة كفاءات تبعاً للمستوى التسلسلي في المنظمة، وتعدد وظائفها؛ إذ تتمثل في كفاءة العلاقات الإنسانية، والكفاءة التقنية، والكفاءة الإدارية الفنية من ناحية، وكفاءة التخطيط، والتنفيذ، والإدارة، أو الرقابة، أو التقييم من ناحيةٍ أخرى.

في حين حَدَّد بيتر بيرج وسباث (٢٠١٤: ١١٠) أربعة أنواع من الكفاءات للأفراد العاملين على تقديم الخدمات وهي: الكفاءة التقنية أو المتخصِّصة، وهي المعرفة التقنية للموقع الوظيفي المطلوب؛ فعلى كلِّ فرد أن يعرف كيف يؤدي عمله بالطريقة الصحيحة. والكفاءة المنهجية وتعني القدرة على تطبيق الأساليب المختلفة لحلِّ المشكلات وإيجاد البدائل والتعلم. ومن ثم الكفاءة الاجتماعية التي تميِّز الأفراد بقدرتهم على العمل الجماعي، والإخلاص في العمل، مهارات الاتصال، والتركيز على العملاء. وأخيراً؛ الكفاءة النفسية والتي تتمثل في مجموعةٍ من العوامل، مثل: الدوافع، المواقف، ثقافة المنظمة الموجَّهة لصالح العملاء.

وأيًّا كان تصنيف هذه الكفاءات؛ فإنها تعمل جميعها كأداة يمكِن للمختصِّين في الموارد البشرية عامة والمشرفين على الأعمال المكتبية خاصة؛ العملُ على وَضْع الإستراتيجية المناسبة لتنميتها والسماح للأفراد بالتأقلم مع التغيُّرات والتطوُّر الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والمشاركة في إحداث التغيير من خلال أساليب حديثة للتحكم والتدريب ونشر المعرفة اللازمة لتوفير متطلبات تحقيق المَيْزة التنافسية من الموارد البشرية. ويمكِن إيجاز هذه المتطلبات في: اختيار الموارد البشرية، التدريب، تحقيق الرضا الوظيفي وغيرها (بوراس، ٢٠١٩؛ الشيوي، ٢٠١٨؛ الكمري، ٢٠١٨؛ المطيري والزبون، ٢٠١٧؛ يوسف، ٢٠١٧).

إن المنظمات الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية؛ يجبُ أن تسعى بالدرجة الأولى إلى توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالأعمال المكتبية والذين يمتلكون الكفاءة والفعالية العالية في الإنجاز، وما يتطلبه ذلك من دَعْم العنصر البشري بالأفراد ذوي المهارات المتميزة واستقطابهم قبل دخولهم لسوق العمل، ومراعاة الدقة في الاختيار بما يلائم المنظمة وتطلُّعاتها المستقبلية ويُسهِم في تحقيق الميزة التنافسية؛ ذلك لأن الأفراد هم عنصر التميُّز الأول والأداة الفعَّالة لتنفيذ سياسات المنظمة وإجراءات العمل؛ وهذا يتطلَّب من المسؤولين عن الأعمال المكتبية التركيزَ على الجوانب الإيجابية للأفراد في إطار مهاراتهم التي يمكن استثمارها مستقبلاً، إلى جانب تحديد مؤهلاتهم ومواصفاتهم وخصائصهم بعناية؛ بما يضمن قدرتهم على التطور والتأقلم وفقاً لاحتياجات التغيُّر المستمر في الأعمال المكتبية، ويساعد على تحقيق التوافق الفكري والمعرفي والتنموي لتنمية وبناء القدرات التنافسية. ومن خلال التقييم الجيد للأداء يمكِن للمنظمة تقييم مهارات الأفراد؛ لضمان امتلاكهم للمهارات المطلوبة لأداء العمل وفق المعايير المعتمدة، عن طريق تبنِّي تقييم الأداء القائم على النتائج، لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد؛ وبالتالي تنفيذ الإستراتيجيات اللازمة لتنمية مهاراتهم والاستفادة منها، وتوفير الأمن الوظيفي لهم للاستمرار في وظائفهم.

إن تطوير رأس المال البشري يتطلَّب من إدارة المنظمات الاستثمار في تطوير إستراتيجيات تضمن المعرفة والمهارة والخبرة للموارد البشرية والتركيز على استقطاب المواهب الإدارية مع تبنِّي البرامج المتعلقة بتوسيع قاعدتها وتطويرهم والمحافظة عليهم؛ وتوفير البرامج التدريبية التي تنمِّي مهاراتهم بما يحقق المرونة بين واجبات ومتطلبات الوظائف المكتبية، والسماح بالنموِّ والتعلُّم؛ لاستخدامهم كعنصر فعَّال في تحقيق الميزة التنافسية.

ويقع على عاتق المسؤولين عن إدارة وتنظيم الأعمال المكتبية توفيرُ نظام تدريب فعَّال وفرص تدريبية مكثفة، وخاصةً فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة الجديدة لضمان استخدامها الاستخدام الصحيح، والإشراف على تعليمهم وتدريبهم لضمان امتلاكهم للمهارات المطلوبة. ويُعَدُّ التدريب عنصراً مهماً في صيانة وتطوير الأفراد على أداء العمل حسب المعايير المحَدَّدة، ولكي يُشكِّل الأفراد القائمون بالأعمال المكتبية ميزةً تنافسيةً للمنظمة؛ يجب أن يشمل كافة الأفراد العاملين في المكتب مهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي وعدم الاقتصار على الأفراد ذوي الأداء المنخفض؛ لتتحوَّل المنظمة إلى منظمة متعلِّمة تهيئ الفرص لموظفيها لاكتساب

المعرفة، وهذا يستدعي ضرورة استخدام أساليب تدريبية حديثة للعمل على تحقيق كفاءة الأعـمال المكتبية وفعاليتها. وإتاحة الفرصة لهم لتحصيل المزيد من المعارف والخبرات عن طريق المشاركة في المؤتمرات والندوات والملتقيات العلمية والمهنية المختلفة؛ لما لها من دورٍ فعَّال في زيادة دافعيتهم للعمل وتحسين الأداء.

وقد أثبتت التطوُّرات الحديثة أهمية إدارة المعرفة في تحقيق المَيْزة التنافسـية وتحسين المُخرَجات، وهذا يتطلَّب العمل على إتاحة معلومات المنظمة وخبراتها للعاملين، وتشجيعهم في حفظها ونقلها واسـتثمارها لتحسـين أدائهم المهني وفق إجراءات شـاملة ومتكاملة، بما يدعم الاسـتفادة مـن رأس المال الفكري واسـتثماره بطريقة توفـر المعلومات اللازمة من خلال تجميع خبرات الأفراد وإتاحة الفرصة لمشـاركتها، واسـتخدام أدوات وأساليب تقنية المعلومات في تخزين المعرفة وتطويرها وتوليد معارف جديدة يمكِن اسـتثمارها في تحسين أداء العمل المكتبي.

ولا يمكِن أن يحدث هذا بمعزلٍ عن تخطيط المسار الوظيفي لكلِّ فردٍ من الأفراد العاملين في المكتـب؛ بما يحقق التكامـل بين الأهداف الفردية للعمل وأهـداف المنظمة من العمل المكتبي حسـب ظروف المنظمة الحالية والمسـتقبلية، وإيجاد التوازن بين متطلبات العمل المكتبي واحتياجات الأفراد وبالتالي توفير الدعم لهم في إطار سـعيهم نحو زيادة الإنتاجية مع ارتفاع مسـتوى الرِّضا الوظيفي لديهم في نفس الوقت. ويُعَدُّ تخطيط المسار الوظيفي مسـألة مهمة للأفراد القائمين بالعمل المكتبي؛ حيث تحَدّد لهم إسـتراتيجية الترقية والنمو وتكوين صورة واضحة عن مستقبلهم الوظيفي، وتولِّد الدافع لديهم للتطوير وتحسين الأداء بشكلٍ مستمر؛ للوصول إلى وظائف عليا والاستمرار في المنظمة.

إن ارتفاع مستوى الرِّضا الوظيفي لدى الأفراد يساعد المشرفين على الأعمال المكتبية على إدارة الأفـراد على تحقيق الأهداف وأداء الأعـمال بكفاءة وفعالية، ويتحقق الرضا الوظيفي من خلال تلبية التوقعات التي يشـكِّلها الأفراد تجاه مسـتقبلهم ومسـارهم الوظيفي، وما يأملونه مـن تحقيق لأهدافهم وتلبيـة احتياجاتهم؛ مرتبطاً بالمنظمة التي ينتسـبون إليها. وتـزداد درجـة الرضا الوظيفـي عندما ينفذ الأفـرادُ أو المنظمة أدوارهم عـلى أكمل وجه. ولتحسـين حالة الرضا لا بد من دَعْم ما يريـده العاملون وتزويدهم بالفرص الملائمة وتقييم

نتائج البرامج لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإجراء التحسينات المستمرة بناءً عليها؛ لرفع الروح المعنوية للعاملين وربط الأداء بالترقيات والتكليفات بالمهام والتحرُّكات بين الوظائف.

يؤثر شعورُ الأفراد بالولاء والارتباط الوظيفي في فاعلية الأداء في المنظمة؛ لذا يجبُ أن يؤمِن الأفرادُ بأهداف المنظمة ويقبلونها باعتبارها أهدافاً شخصية يسعون إلى تحقيقها؛ من أجل الصالح العام والرغبة في البقاء فيها. ويشغل الولاء حيِّزاً كبيراً من اهتمام إدارات المنظمات؛ لكونه هو المسؤول عن المحافظة على بقاء المنظمة في حالة صحية جيدة وسليمة تساعدها على الاستمرار في عملها؛ لذا يُعَدُّ الولاء التنظيمي أصلاً من أصول المنظمة والحفاظ عليها هو مفتاح نجاحها وحافز مهم؛ إذ تلعب الحوافز دوراً كبيراً في تطوير الموارد البشرية؛ وذلك لأهميتها في دَمْج قدرات الأفراد وتحفيزهم على بذل الجهود للإنجاز مع تهيئة بيئة العمل المناسبة للإبداع والتميُّز في الأداء، بتقليل التكلفة وتحسين الإنتاجية إلى أقصى كفاية ممكنة.

كما يتطلَّب تحقيق الميزة التنافسية وعياً كاملاً من الإدارة بردود الفعل السلبية المحتملة من الأفراد نتيجة التغيير الحاصل في أساليب العمل، أو التغييرات التي قد يفرضها استخدام التقنية الحديثة، وقد تحدث هذه المقاومة على الرغم من علم الأفراد في المنظمة بضرورة التغيير وأهميته؛ لما يتطلبه منهم من ضرورة إلغاء الطرق المتبعة في العمل التي يعدُّونها من وجهة نظرهم ناجحةً أو على الأقل اعتادوا عليها. ومن أجل ذلك؛ يجب على المسؤولين العمل على إدارة هذا التغيير بامتلاك رؤية واضحة للمستقبل وإيصالها للأفراد، مع وَضْع توقعات واضحة للأداء وتطوير قدراتهم لتسهيل عمليات التغيير.

إنَّ تطوير الموارد البشرية والحفاظ عليها؛ يساعد المنظمة على تحقيق التفوق والتميُّز على المنظمات الأخرى، ويضمن لها توفير مستويات عالية من الارتباط الوظيفي بين الأفراد والمنظمة وزيادة رضا الأفراد في المكتب؛ مما يحفزهم على العمل والإبداع والرغبة في التميُّز نتيجة إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار. وبالتالي يصبحون قادرين على أداء الأعمال المكتبية بفعالية ويسهمون في تقديم الخدمات بما يلبِّي احتياجات العملاء ويحقق رضاهم؛ مما يُعزِّز موقف المنظمة التنافسي.

متطلبات تقنية:

أصبحت بيئة المنظمات اليوم أكثرَ تعقيداً؛ فهي ذات طبيعة متغيِّرة ومتطوِّرة بشكلٍ مستمرٍّ ومتسارع؛ بفعل التغيرات العالمية التي فرضت تحَدِّيات عديدة لعل من أبرزها زيادة حِدة المنافسة العالمية في مجالات العمل والإنتاج والتقدُّم التقني والمعرفي، وكيفية الاستفادة منها لتطوير الخدمات المُقدَّمة للعملاء بجودة عالية وتكاليف معقولة (الفريان، ١٤٤٠). إن تحقيق المَيْزة التنافسية يتطلب من المنظمات أن تكون على مستوى تقني عالٍ جداً خاصةً في ظلِّ التغييرات المتسارعة في كافة المجالات كما يتطلَّب منها مجابهة التحَدِّيات الناجمة عن استخدام تقنية متقدمة ومتطوِّرة، وما يتطلبه ذلك من تخصيص الموارد الكافية لمواجهة ارتفاع تكلفة الاستثمارات التقنية المتقدِّمة خاصةً المرتبطة بالمشروعات المعقدة، وتحمُّل مخاطر الاستثمار المترتبة على ذلك؛ بسبب حالات عدم التأكد من العوائد مقابل هذه التكاليف، والذي قد يحدث بسبب عدم مناسبة التقنية لطبيعة العمل في المنظمة، أو مخاطر وجود طاقة تقنية عاطلة أو فائضة عن الحاجة، أو بسبب مقاومة الأفراد للتغيُّر التقني خوفاً من فقدهم لوظائفهم. ويقع على عاتق المنظمة كذلك عبءُ معالجة التهديدات الأمنية ووَضْع التشريعات والأنظمة؛ إذ إنَّ المعلومات على الرغم من أهميتها فإنها قد تشكِّل تهديداً أمنياً بسبب زيادة ترابط العالم والاعتماد بين المنظمات والدول وبالتالي نشوء عِدَّة أنواع من المخاطر الأمنية (رزقي وسليم، ٢٠١٨؛ جاد الرب، ٢٠١٥).

إن التنافسَ الذي فرضته التقنية بين المنظمات؛ جعل من التقنية سلاحاً تنافسياً مهماً يُسهِم في تحقيق التميُّز المؤسسي؛ لذا يجب أن تتبنَّى المنظمة إستراتيجية تعمل على تزويد نشاطاتها بالمعلومات الكافية، والدقيقة، والملائمة من خلال التقنية الحديثة للمعلومات والاتصالات والتي تمثل المحرك الأساسي في المنظمة، وتطويرها يُسهِم في تحقيق مركز تنافسي متميز مع المحافظة عليه؛ لأن « الميزة التنافسية لا تأتي من التقنية، وإنما تأتي من كيفية استخدامها في العمل» (عزب، ٢٠١٣: ١٩). فقد أثر استخدامُ تقنية المعلومات والاتصالات والنظم المختلفة وبشكلٍ فعَّال في الأعمال المكتبية، وتمَّ دَمْج أساليب وإجراءات العمل المكتبي بالتقنية، وقد أصبح لزاماً على الأفراد العاملين في المكتب امتلاك مهارة استخدامها؛ بل وأكثر من ذلك، العمل على ابتكار أساليب جديدة وخدمات جديدة تُسهِم إسهاماً فعَّالاً

في إضافــة القيمة على الخدمــات المقدَّمة؛ مما يدعم تميُّز المنظمــة؛ إذ أصبحت الخدمات المكتبيــة المدعومة بتقنية المعلومات والاتصــالات أكثرَ أهميةً في إضافة القيم التجارية على المنتجات والخدمات. ومكَّنت التقنيات المتطورة مثل: الحوسبة السحابية، وخدمات الويب عن طريق اســتخدام الأنظمة والتطبيقات؛ لتقديم خدمات مُحدَّدة وبأسلوب سهل وسريع ومختلف عمَّا هو متعارف عليه (بيتر بيرج وسباث، ٢٠١٤). وأصبح استخدام تقنية المكاتب عامــلاً أساســياً لدعم تميُّز المنظمة، ويظهــر ذلك من خلال النتيجــة الإيجابية المتحققة في إنتاجية المنظمات بعد مقارنة الإنتاجية قبل اســتخدام التقنية مع الإنتاجية بعد اســتخدام التقنية (Yaghoubi & Sargzi, 2014).

كما مكَّن الدورُ الإستراتيجي لتقنية المعلومات العديدَ من المنظمات من تحقيق أفضلية تنافســية والتوجُّــه نحو رضا العملاء مــن خلال تقديم خدمات مكتبيــة ذات جودة عالية تفــوق توقعاتهم، وتتميز عن بقية الخدمات المنافســة، وبالتالي كســب المزيد من العملاء وزيادة الحصة السوقية للمنظمة في هذا المجال. لذا فقد أصبحت جزءاً أساسياً وحيوياً من أسلوب العمل المكتبي في المنظمات؛ لما تحققه من أثرٍ على زيادة الطاقة الإنتاجية، وتقديم خدمات أسرع للمســتفيدين بشكلٍ أكثر كفاءة وإنتاجية وأكثر دقة، وبالمرونة المطلوبة مع العمل على تقليص تكاليف العمل المكتبي باعتماد أســلوب البيانات المشتركة بين الموظفين، والحلول الإلكترونية لإدارة الوثائق واستخدام شبكات الاتصال الإلكترونية وغيرها مما يُسهِم في رفع الكفاءة (سويسي والخفاجي، ٢٠١٤؛ العياشي وكريمة، ٢٠١٦).

وحتى تتمكَّن المنظماتُ من تحقيق مَيْزة تنافسية؛ يجب أن تعِيَ أهمية التغيير وتسعى نحــو قيادة التحول خاصةً التحول التقني والإســتراتيجي؛ فإنه يتطلب قيادةً واعيةً ومُدرِكةً لأهمية التغيير، وقادرةً على دمج الأفراد في عملية التغيير وخفض حجم الأضرار التي قد تقع عليهــم، وبما يحقــق التميُّز التنافسي في التكاليف. كما يجب على الإدارة تبنِّي مفهوم إدارة التغيــير التقني من خلال تبنِّي العمليات والبرامج؛ بهدف التكيُّف والتواؤم مع التقنية التي تناسب متطلبات الإنتاج والجودة وتحسين القدرات التنافسية باستمرار (جاد الرب، ٢٠١٥).

وفي المملكة العربية الســعودية يسير اســتخدام تقنيات المعلومات بشكلٍ متسارعٍ على الرغــم من التحديــات التي تواجهها في هذا المجال؛ فقد حرصــت حكومة المملكة العربية

السـعودية في سـعيها نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ إلى وَضْع إسـتراتيجية واضحة تستهدف في جملتها تطويرَ النظـام الإداري في الدولة في مجالات متعددة كان أحدها تقنية المعلومات؛ فقد اهتمَّت ببناء وتطوير النظم الخاصة بقواعد البيانات والمعلومات على كافة مستويات القطـاع الحكومي، وأتمتة عمل الإدارات والمؤسسـات العامة بإدخـال تقنية المعلومات في معالجة مشـكلات الإدارات، والعمل على تسريع اسـتثمار عملياتها وتوفير كافة المعلومات اللازمة لتهيئة القرار الإداري السـليم المبني على معلومات دقيقة وشـاملة، مع الإسراع في إنجاز مشروع الحكومة الإلكترونية وربط جميع أجهزة الدولة بشـبكة إلكترونية؛ للاستفادة من تقنية المعلومات في تطوير الأداء الإداري.

كما أسهمت خطة الإصلاح الإداري في مجال التحوُّل نحو الحكومة الإلكترونية في تحسين ترتيـب المملكة وفقاً لعِدَّة مـؤشرات؛ منها مؤشر الأمم المتحـدة للحكومة الإلكترونية من المرتبة (٩٠) في عام ١٤٢٥هـ / ٢٠٠٤م إلى المرتبة (٣٦) في عام ١٤٣٦هـ / ٢٠١٤م، وقد أكدت محاور الرؤية على أنه سـيكون هناك توسُّعٌ في تقديم الخدمات الإلكترونية وتحسين جودة الخدمـات المتوفرة من خلال تيسـير الإجراءات وتنويع قنوات التواصـل وأدواته؛ بالإضافة إلى تدعيم اسـتعمال التطبيقات الإلكترونية ومِنصَّة مشـاركة البيانات، ونظام إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تعزيز حوكمة الخدمات الإلكترونية الحكومية (القحطاني، ٢٠١٨).

ونتيجـةً لذلـك؛ أصبح من السـهل تقديم الكثير مـن الخدمات على المسـتوى المحلي والإقليمي وربما الـدولي؛ وحققت عِدَّة منظمات حكومية مسـتوياتٍ متقدمةً من النضج؛ منها على سـبيل المثال: مؤسسة النقد العربي السـعودي، كذلك خدمات وزارة الداخلية في أنشـطة الأحوال المدنية والجوازات والمرور وغيرها، ونشـهد في هذا المجال خطوات ممتازة تسـهِّل على المستفيدين من الخدمات قضاء حوائجهم وإنهاء معاملاتهم. ولكن في المقابل نجد أنَّ بعض المنظمات لا تزال في مراحلها الأولى في الاسـتفادة من التقنية، ولا يزال أمامها الكثيرُ من العمل للاستفادة من الإمكانيات التقنية لتقديم خدماتها بسرعة وفعالية، وتطوير أسـاليب العمل والإجراءات؛ إذ لا تزال تسـتخدم الكثيرَ من المعاملات والاتصالات الورقية المضيعة للجهد والوقت والمال، كذلك هناك قصورٌ في بعض مجالات التعليم الإلكتروني رغم جهـود بعض الجامعات ومؤسسـات التعليم في هذه المجالات؛ إلا أنهـا لا تتم وفق أفضل الممارسات المبتكرة للنهوض بالتعليم بأساليب علمية وتقنية متقدمة (الفريان، ١٤٤٠).

التحَدِّيات المستقبلية:

فرضــت التغييرات المســتمرة في بيئة المنظــمات الداخلية والخارجية ضرورة دراســتها ومحاولة فهم تفاعلاتها، وبالتالي الاســتجابة لها، وهذا يضــع المنظمات أمام تحديات كبيرة للمحافظة على استمراريتها ونجاحها وفاعليتها كعنصرٍ منافسٍ في السوق، بالعمل على بذل كافة الجهود والإمكانيات اللازمة، والســعي إلى امتلاك القدرات التنافســية التي تمكِّنها من البقاء في عالم الأعمال وتحقيق الأهداف الإســتراتيجية بكفاءة وفعالية للحفاظ على مراتب متقدِّمة بين المنظمات المنافسة.

كلُّ هذا يضعُ المنظمات أمامَ العديد من التحديات التنظيمية والتقنية، وكذلك تحديات ترتبط بالموارد البشرية التي تُعَدُّ المحرك الأساسي لكلِّ تلك التغيرات. ولكي تستطيع المنظمة التغلُّــب على هذه التحديات ومواكبتها، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافها التنافســية لا بد من وضع منهجية تعتمد على أســس موثقة يشــارك بها جميع الأفراد في المنظمة؛ بالإضافة إلى المســتفيدين من الخدمات المقدَّمة من تلك المنظمات، تســتند تلك الأســس على تهيئة بيئة العمل الداعمة والتي تشــجع وتحفِّز جميع الأفــراد في المنظمة، والعملاء على تقديم الاقتراحــات والأفكار الإبداعية التي من شــأنها تحســين جودة أداء العمــل المكتبي ورفع مســتوى الإنتاجية، وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي وتشجيع المبادرات وتوليد الأفكار الجديدة لتحســين مســتوى التميُّز في الأعمال المكتبية، والأداء المؤســسي عامة. وكذلك العمل على تعزيز وتعميق رؤية ورســالة المنظمة لدعم التميُّز المؤسسي، وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد القائمين على الأعمال المكتبية، وتحقيق مســتويات عالية من الشــفافية بينهم وبين الإدارة. (الخولي والحبسي والصليب، ٢٠١٩).

وفي ظِــل تلك التوجُّهات والإســتراتيجيات الجديدة ســيتوجَّب أمام المنظمات التوسُّــع في تطبيــق مفهوم المنظمات الرقمية التــي تعتمدُ في أداء أعمالها المكتبية وتفعيل شــبكة اتصالاتهــا وعلاقاتها مع جميع الأطراف من أفرادٍ عاملــين وعملاء - على التقنيات الرقمية؛ غــير أنَّ هذا التحول يتطلب تبنِّي ثقافة إدارية جديدة تعتمدُ على قيم تنظيمية مناســبة، وإعــادة تصميم لكافة الإجراءات الخاصة بالأعــمال المكتبية بما يضمن الفعالية في التعامل مع متطلبات العمل المكتبي، وبناء نموذج فعَّال لأساليب العمل تعتمدُ بالدرجة الأولى على الإنترنت وباستخدام المنصَّات المختلفة والميسَّرة للعملاء الداخليين والخارجيين.

إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لا يمكن أن يتمَّ بصورة سريعة؛ فعملية تحديد واختيار عوامــل تفوق المنظمة التي تميِّزها عن غيرها من باقي المنظمات، والتي تتوافق مع إمكانيات المنظمة وقدراتها، وبما يلائم البيئة الخارجية للمنظمة - تتطلَّب الكثيرَ من البحث والدراســة، ومن ثم يتمُّ تبنِّي هذه الميزة ودمجها في التوجُّهات الإستراتيجية للمنظمة؛ لتمرَّ بعدها بمرحلة النمو المتســارع وإثبات التميُّز وبناء الصورة الذهنية التي يتمُّ ترســيخها لدى كلٍّ من الأفراد العاملين وجمهور المتعاملين معها. ثم تبدأ مرحلة لفت أنظار المنافسين الذين يقومون بتبَنِّي هذه الميزة؛ حتى تصبح أمراً شائعاً وتقليدياً، لتدخل بعدها في حالة من الركود وعدم الفعالية نتيجة تقليدها أو محاولة التفوق عليها من قِبل المنافســين. وهنا يجب على المنظمات تسخير كافة إمكانياتها ومواردها ووضع سياســات وإســتراتيجيات جديدة للتقدُّم من جديد وتحسين الميزة الحالية مع محاولة إيجاد ميزة تنافسية جديدة (العياشي وكريمة، ٢٠١٦).

وهذا يتطلَّب من القائمين على المنظمات تحقيق ما يُســمَّى بالمَيْزة التنافسية المستدامة، والتي تتضمَّن إثبات التميُّز والتفوق من خلال اســتمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد خاصةً في مجال العمل المكتبي المتجدد والمتغير، وحتى يتمكَّن من مواكبة التغيرات المتسارعة. وتتمثل الميزة التنافســية المستدامة في كونها معياراً للمنظمات الناجحة والمتميزة؛ إذ تعمل على إيجاد نماذج فردية وجديدة يَصعُب تقليدها؛ فهي تُعَد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات الســوق والمنظمات المناظــرة؛ إذ تعمل على تنمية قدراتها عــلى تلبية احتياجات عملائها في المستقبل والتكيُّف مع الفرص السريعة للتغيُّر. وتنبع الميزة التنافسية المستدامة من داخل المنظمة، ولأنها تعيش في بيئة خارجية تؤثر وتتأثر بها؛ فإن البيئة الخارجية يمكِن أن تكون أيضاً مصدراً للمَيْزة التنافســية المستدامة. لذا فإن موارد المنظمة يجب أن تكون ذات قيمة نادرة وقابلة للتبادل بكفاءة وفاعلية (عباس، ٢٠١٥).

ختامــاً؛ فإن التميُّز في أداء الأعمال المكتبيــة هو مؤشرٌ على جودة وفعالية الأعمال التي تجــري في المنظمة. وعلى الإدارة العليــا في المنظمة تقييمُ وضعها التنافسي، ومدى ملاءمته لتحقيق التميُّز المؤســسي، وبالتالي الاســتفادة من المزايا التي ستنعكس وبشكل إيجابي على تحقيــق أهــداف المنظمة؛ من خلال الإجابة عن عِدَّة تســاؤلات منها: هــل تملك المنظمة مَيْزة تنافســية؟ وهــل لديها إســتراتيجية تنظيمية تمكِّنهــا من تحقيق التميز المؤســسي؟

مــا هي التغييرات في البيئة التنظيمية التي يجب عليها إجراؤها لتحقيق التميز؟ هل تمتلك المــوارد البشرية المؤهلــة والمُدرَّبة وإجراءات للمحافظة عليهم؟ ما مدى ملاءمة سياســات الاستقطاب؟ هل هناك برامج لإدارة المواهب والمحافظة عليهم؟ وهل لديها خطة إستراتيجية لاقتناء التقنيات وابتــكار البدائل في تقديم الخدمات؟ هل تعي تأثير العولمة والتحول نحو المــدن الذكية والحكومات الذكية وتوظيف التقنية الحديثة على البيئة الداخلية للمنظمات والمجتمع الــذي تعيش فيه؟ هل تملك المنظمات خارطة طريــق لمواكبة التطورات التقنية الحالية والمســتقبلية، والعمل على دَمْج التقنية بالعمليــات والخدمات والمنتجات المقدَّمة للعملاء بما يضمن توفير الميزة التنافسية؟

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو القاسم، طاهر محمود (٢٠١٩). الجرائم المعلوماتية صعوبات وسائل التحقيق فيها وكيفية مواجهتها. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٥). مهارات الاتصال الفعَّال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. الطبعة الثالثة.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو خضير، إيمان (٢٠١٦). أساسيات التعلم بالممارسة: مدخل لتطوير القيادات والمنظمات وبناء فِرق العمل الناجحة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- أبو زيتون، غازي فرحان (٢٠١٥). اتصالات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو عيشة، فيصل (٢٠١٤). الإعلام الإلكتروني. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أحمد، أبو بكر سلطان (٢٠١٧). إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية. الجزء الأول. الرياض: مركز البحوث والتواصل المعرفي.
- أحمد، نبيل إبراهيم (٢٠١٣). الاتصال من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية. حلوان: مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي.
- أحمد، يوسف عبد الإله (٢٠١٦). تأثير المهارات القيادية في مراحل إدارة الاجتماعات: دراسة استطلاعية للآراء مجتمع المدراء ومعاونيهم والاستشاريين في شركة سعد العامة. بغداد: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (٤٨). ص ص (٢٨٩ – ٣٢٢).
- إدريس، جعفر عبدالله موسى (٢٠١٥). أصول التنظيم وأساليب العمل. جدة: خوارزم العلمية.
- الأرشيف الوطني التونسي. تاريخ الاطلاع ٦ يناير ٢٠١٩. http://www.mawsouaa.tn/wiki.
- الأرشيف الوطني لدولة الإمارات العربية المتحدة. تاريخ الاطلاع ٢ نوفمبر ٢٠١٨.

https://www.na.ae/ar/aboutus/aboutna.aspx.

- الأرياني، أروى يحيى (٢٠١٩). نظم دعم اتخاذ القرار. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون.
- الأرياني، أروى يحيي (٢٠١٦). الأعمال الإلكترونية وتطبيقاتها. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- أغروال، مانيش ؛ كامبو، أليكس؛ ويبرس، إيرك. (٢٠١٨). أمن المعلومات وإدارة مخاطر تقنية المعلومات. ترجمة: جعفر أحمد العلوان. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- أفندي، عبداللطيف (١٤٣٧هـ). الوثائق والمحفوظات ذاكرة الأمة وضرورة الحفاظ عليها. صحيفة الجزيرة. العدد ١٥٠٨٢.
- أكستيل، بول (٢٠١٦). الاجتماعات الأكثر فاعلية هي التي تنعقد بأقل من ثمانية موظفين. الموقع الإلكتروني: Harvard Business Review تاريخ المقالة ٥ مارس ٢٠١٦. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١٢/٢٠.
- آل عبد القادر، عبد المحسن (٢٠١٧). كيفية تصنيف الوثائق الإدارية. PDF. شبكة الألوكة. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١٢/٢٠. https://www.alukah.net/culture/0/117932/1.
- إلياس، طارق (٢٠١٧). الوصول إلى خط النهاية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك).
- الأمر السامي رقم (٧/ب/٣٣١٨١) وتاريخ ١٤٢٤/٠٧/١٠هـ القاضي بإحالة ما يتعلق بوضع خطة لتقديم الخدمات والمعاملات الحكومية إلكترونياً، الموقع الإلكتروني لبرنامج التعاملات الإلكترونية يسر. تاريخ الاطلاع مارس ٢٠١٩ https://www.yesser.gov.sa/AR/ProgramDefinition/Pages/Overview.aspx.
- الأمر السامي رقم (٧/ب/١٨٥٥٥) وتاريخ ١٤٢٢/٩/١٦هـ بشأن التجهيزات الفنية في بيئة حفظ الوثائق والمحفوظات، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=fuvG1E5FOsG6g5kM4CUrlw%3D%3D

- الأمر السامي رقم (٧/ب/٢٤٢٧) وتاريخ ١٤٢٤/١/١٦هـ المتضمن الموافقة على إنشاء برنامج للحكومة الإلكترونية. الموقع الإلكتروني لبرنامج التعاملات الإلكترونية يسر. تاريخ الاطلاع مارس ٢٠١٩.

https://www.yesser.gov.sa/AR/ProgramDefinition/Pages/Overview.aspx.

- الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ بشأن الموافقة على لائحة حفظ الوثائق، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=011ifR%2BWMlmVUnsj8s0ow%3D%3D.

- الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ بشأن الموافقة على لائحة الأوعية، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=SSmMez7TOOcCpn3ltlhEww%3D%3D.

- الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ بشأن الموافقة على لائحة ترحيل الوثائق، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=dkM4xbfs9sRC9Hd4Fpc%2FKg%3D%3D.

- الأمر السامي رقم (م/٧/١٣٧٩) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ بشأن الموافقة على لائحة تقويم الوثائق، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=a9NUBVQGRocT6eDgPulx5g%3D%3D.

- الأمر السامي رقم (م/١٣٧٩/٧) وتاريخ ١٤١٦/٧/٢١هـ بشأن الموافقة على لائحة إتلاف الوثائق، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=76850J1ug73oSIxk2le pXA%3D%3D.

- الأمر السامي رقم (م/٥٩٥) وتاريخ ١٤٢١/٥/١٠هـ بشأن الموافقة على لائحة التزويد بالوثائق والمحفوظات وإعارتها، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع في مارس ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=m8bMa3u%2F43O4n5DrcNGfJg%3D%3D.

- الأمر الملكي رقم (٤٩٥٨٤) وتاريخ ١٤٣٩/١٠/٢٩هـ بشأن تشكيل لجنة للتسريع للتحول الرقمي، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=J3wMF5MqGX%2Fxs2vxYsSdRg%3D%3D.

- الأمر الملكي رقم (٥٥٧٥) بتاريخ ١٤٣٨/١٢/١هـ المتضمن إنشاء الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، الموقع الإلكتروني لوكالة الأنباء السعودية. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩ https://www.spa.gov.sa/1683043.

- البارودي، مثال (٢٠١٥). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- البدوي، محمد السيد (٢٠١٤). الدليل المبسَّط للسكرتارية التنفيذية والعلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

- برنامج التحول الوطني (٢٠٢٠). الخطة التنفيذية لبرنامج التحول الوطني (٢٠١٨-٢٠٢٠).

https://vision2030.gov.sa/sites/default/files/attachments/NTP%20Arabic%20Public%20Document%202810_0.pdf

- برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية «يسر». تاريخ الزيارة مارس ٢٠١٩. https://www.yesser.gov.sa/ar

- برويس، وردة: قبقوب، عيسى (٢٠١٥): فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية. الجزائر: مجلة علوم الفرد والمجتمع. العدد (١٢)، جوان ٢٠١٥.

- بكر، أحمد (٢٠١٧). فن الاتصال في العمل والحياة. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.

- البلقاسي، منال (٢٠١٧). حزم التطبيقات المكتبية: Office Applications 2010. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

- بني حمدان. معاوية إبراهيم (٢٠١٥). مهارات بناء وقيادة فرق العمل. الرياض: مركز صناعة الأفكار للاستشارات.

- بو زيدي، رابح (٢٠١٨): الاتصال والتحرير الإداري. جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير.

- البواردي، فيصل عبدالله، الرميان، سلطان محمد (١٤٣٨). توثيق وتطوير إجراءات العمل كمدخل لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. الرياض.

- بوترا، أجاي (٢٠١٨). أساسيات متلازمة النظر للكمبيوتر. ترجمة: رئيسة عبد التواب أحمد. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.

- بوراس، فايزة (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية.

- بيتر بيرج، كلاوس؛ سباث، ديتر (٢٠١٤). إدارة الجودة لخدمات تقنية المعلومات: وجهات نظر حول أداء الأعمال والعمليات. ترجمة: عادل الخطيب، راشد الزهراني. الرياض: معهد الإدارة العامة. مركز البحوث.

- بيزان، حنان الصادق (٢٠١٧). دراسات ورؤى معلوماتية في إدارة المعلومات والمعرفة. القاهرة: دار حميثرا للنشر.

- ترشين، عمر (٢٠١٦). تصنيف الوثائق الأرشيفية، https://www.linkedin.com/pulse/ تصنيف - الوثائق - الأرشيفية

- التركي، نوف بنت علي (٢٠١٣). تعريف مصادر المعلومات الإلكترونية. السعودية: جامعة القصيم.

- التهامي، حسين (٢٠١٣). التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

- جابر، نبيهه (٢٠١٧). الفشل هو طريقك للنجاح. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيميك).

- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٣). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر: مطابع الدار الهندسية.

- جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٥). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال «مناهج التميز التنافسي»، مصر: المنصورة، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني.

- الجبالي، حمزة (٢٠١٦). التعليم الإلكتروني مدخل إلى حوسبة التعليم. مصر: دار الأسرة للوسائط ودار العام الثقافية للنشر.

- جرجس، مجدي (٢٠١٦): « الاتصال: العصر، النظرية، التطبيق». الناشر: منصة كنوز الإلكترونية. نسخة إلكترونية. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٩/١١م. www.konoozbooks.com.

- جعو، محمد عبد الكريم (٢٠١٨): إدارة الوقت وعلاقتها بفاعلية الذات لدى مدراء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية. الجامعة المستنصرية: مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٠). ٢٠١٨م. ص ص (٦٥٥-٦٩٦).

- جلاب، إحسان دهش (٢٠١٣). فرق العمل: مدخل مفاهيمي متكامل. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- جنت، بيتر؛ دنكان، جاك؛ سواين، لندا (٢٠١٩). الإدارة الإستراتيجية في منظمات الرعاية الصحية. ترجمة: طلال عايد الأحمدي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الحارثي، سعد عويض. (١٤٣٦). حقيبة تطوير الإجراءات والنماذج. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الحربي، فالح (٢٠١٧). حقيبة مهارات الكتابة الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- حريم، حسين محمود؛ شاويش، مصطفى نجيب (٢٠١٣). المراسلات التجارية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

- الحسن، إبراهيم الخضر (٢٠١٦). كيفية إدارة الاجتماع لتحقيق أهدافه. بغداد: مجلة دراسات تربوية، العدد الخامس، نوفمبر ٢٠١٥. ص ص (١٤٤ – ١٧٧).

- حسونة، محمد علي (٢٠١٦). المسؤولية الإدارية الناشئة عن أضرار الحاسبات الآلية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- الحسينة، سليم (٢٠١٨). نظم إدارة المعلومات. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.

- الحسينة، سليم (٢٠١١). نظم المعلومات الإدارية نما: إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

- الحمامي، أشرف محمد عبده (٢٠١٣). أمن وحماية الوثائق الإلكترونية. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.

- الحمامي، علاء؛ الحكيم، مازن (٢٠١٧). كل شيء عن إنترنت الأشياء وتطبيقات المدن الذكية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

- حمدان، أسامة محمود (٢٠١٨): «فاعلية برنامج وظيفي لتحسين إدارة الذات لذوي الإعاقة الحركية في قطاع غزة». غزة: الجامعة الإسلامية/ عمادة البحث والدراسات العليا / كلية التربية. فبراير ٢٠١٨. رسالة ماجستير إلكترونية PDF.

- حمو، مريم (٢٠١٤). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. الجزائر: جامعة أم البواقي. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير PDF. https://bit.ly/2V8tr7A.

- الحميري، باسم (٢٠١٥). الإدارة، الوظائف، والممارسة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حنا، ناجي كي (٢٠١٦). التحول الإلكتروني ترسيخ إستراتيجيات التنمية الحديثة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الحنيطي، أحمد؛ القعيد، مرزوق (٢٠١٩). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الأردن. عمان: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٥). العدد (١). النسخة الإلكترونية. https://bit.ly/2Zi7mTg. PDF.

- الحيت، أحمد (٢٠١٥). مبادئ الإدارة الإلكترونية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الخالد، ساري محمد. (٢٠١٨). اتجاهات في أمن المعلومات وأمانها أهمية تقنيات التعمية (الشفرة). الرياض: العبيكان للنشر.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (٢٠١٣). الإدارة بالحب والمرح. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- الخطة الموحَّدة للتصنيف والترميز (١٤١٧) الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩م.

http://ncar.gov.sa//Uploads/fb5297039-a341755-9429-4716-ce058487. PDF.

- خليل، نبيل محمد مرسي (٢٠١٤). نظم المعلومات الإدارية. جدة: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
- الخمايسة، صدام محمد طالب (٢٠١٧). الحكومة الذكية ما بعد الحكومة الإلكترونية. دبي: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.
- خميس، ساما فؤاد (٢٠١٨). مهارات القرن الـ ٢١: إطار عمل للتعلم من أجل المستقبل. مجلة الطفولة والتنمية - مصر، ع٣١، ج١، ١٤٩ - ١٦٣.
- الخولي، محمد أحمد ؛ الحبسي، رقية سالم؛ الصليب، رغد أمين (٢٠١٩). منهجيات التميز لتطوير الأداء المؤسسي. الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الخولين، جمال إبراهيم، اللبان، نرمين إبراهيم علي (٢٠١٣). الأرشيف الإلكتروني وأداة المستندات. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- الخير، أونيس (٢٠١٧). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. بسكرة: جامعة محمد حيضر/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. نسخة إلكترونية PDF.
- دار الكتب والوثائق القومية، تاريخ الاطلاع ٢٠ ديسمبر ٢٠١٨، http://www.darelkotob.gov.eg/aboutus1.aspx.
- الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية (٢٠١٦). الرياض: وزارة الخدمة المدنية. النسخة الإلكترونية:
https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Directory/Directory001/MCS_physical_Env_Guide.PDF
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٤). منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- دودين، أحمد يوسف (٢٠١٨). إدارة الأعمال الحديثة: وظائف المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الدوسري، أحمد جابر (٢٠١٩). الحماية الجنائية لمعلومات ووثائق الدولة. الإسكندرية: دار الكتب والدراسات العربية.
- رزقي، خليفة، سليم، بوكزاطة (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية: متطلبات ومعيقات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٤). القيادة وفن تحفيز الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رمزي، كمال محمد (٢٠١٥). الأرشفة الإلكترونية: أنظمة الأرشفة توفير للوقت والجهد.
PDF http://keu92.org/uploads/Search%20engineering/Sarwar%20Kamal%20Mohamad.pdf
- رؤية المملكة ٢٠٣٠ (٢٠١٦). رؤية المملكة ٢٠٣٠: الرياض: مجلس الوزراء. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١٠/١. بتصرف http://vision2030.gov.sa.
- الزهراني، عطية؛ الزريبي، نوفل (٢٠١٦). مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية: تطبيقات على الحاسب الآلي. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- زويل، محمود أمين (٢٠١٣). الإدارة المكتبية الحديثة. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الزيد، نوره إبراهيم (٢٠١٩). الإدارة الحديثة. جامعة عين شمس: مجلة البحث العلمي في التربية. العدد (٢٠). السنة ٢٠١٩. ص ص (٦١ – ٧٤).

- السالمي، علاء (٢٠١٦). الحوسبة السحابية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات.
- السامرائي، إيمان فاضل؛ الزعبي، هيثم محمد (٢٠١٥). نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السحابة الإلكترونية الحكومية (٢٠١٩) برنامج يسر.

https://www.yesser.gov.sa/AR/BuildingBlocks/Pages/GCloud_Computing.aspx

- السديري، نجود مساعد (٢٠١٨). الاتصال الكلامي. جامعة الملك عبد العزيز. وثيقة إلكترونية Doc. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٩/١٥م. /https://www.kau.edu.sa.
- سعيدة، يوسف؛ كهينة، صايش (٢٠١٧): «المحادثة ودورها في تنمية مهارة التحدُّث في مرحلة التعليم». جامعة عبد الرحمن ميرة/ كلية الآداب والعلوم الفردية. PDF. تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/١/٢٢م.

http://www.univ-bejaia.dz/dspace/

- السكارنة، بلال خلف (٢٠١٧). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سكري، رفيق (٢٠١٦). تقنيات الاتصال الإلكترونية الحديثة والرأي العام الإلكتروني. لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- سليمان، فؤاد (٢٠١٨). تكنولوجيا الاتصال الحديثة في تفعيل الرقابة البرلمانية. القاهرة: المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية للنشر والتوزيع.
- سويسي، عز الدين علي؛ الخفاجي، نعمة عباس. (٢٠١٤). الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- السياط، عاصم (٢٠١٤). الأدوات التنظيمية للإرادة الملكية. جريدة الجزيرة: العدد (١٥١٤٥) ٢٠١٤/٣/١٧م.

http://www.al-jazirah.com/2014/20140317/rj8.htm

- سيد، عصام محمد (٢٠١٨). مهارات التفكير العليا. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.
- الشريف، عمر أحمد أبو هاشم؛ عبد العليم، أسامة محمد؛ بيومي، هشام محمد (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- شعبان، جمال (٢٠١٦). الأرشيف الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية. الجزائر: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم).
- شكنامة، الزهرة (٢٠١٣). تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن؛ هيجان، عبدالرحمن بن أحمد؛ غدام، بشرى بنت بدير المرسي (٢٠١٤). مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة (الطبعة العاشرة). الرياض: العبيكان للنشر.
- الشيوي، مرام عبد السالم منصور (٢٠١٨). دور التفكير الابتكاري في دعم الميزة التنافسية للعنصر البشري: بالتطبيق على صناعة البرمجيات بجمهورية مصر العربية. دار المنظومة: مجلة البحوث التجارية.

- صالح، أحمد محمد (٢٠١٩). الوثائق الإدارية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الصيد، كمال (٢٠١٤). معوقات تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مراكز الأرشيف من وجهة نظر الأرشيفيين: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الوطني الجزائري، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج (٤٩)، ع١، آذار ٢٠١٤.
- الطائي، يوسف حجيم؛ العبادي، فوزي هاشم (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- طه، أنوار هادي، (٢٠١٨). إدارة المكتب، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، الجامعة التقنية الشمالية.
- عاشوري، جمال الدين (٢٠١٥): الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. سطيف: جامعة محمد لمين دباغين/ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. PDF. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١٢/٢٥م.
- العامري، عامر؛ توماس، سيتا (٢٠١٢): أثر الهندسة البشرية في خفض الكلفة ورفع الإنتاجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٩.
- عباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥). إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الباري، ماهر شعبان (٢٠١٤). الكتابة الوظيفية والإبداعية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- عبد الحليم. لطيسة (٢٠١٥). دور إدارة فِرق العمل في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالمنظمة الاستشفائية بشير بن ناصر «بسكرة». الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. النسخة الإلكترونية PDF. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١١/٢٢م.
- عبد الرؤوف، طارق؛ عيسى، إيهاب (٢٠١٨). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- عبد ربه، رائد محمد (٢٠١٣). مبادئ نظم المعلومات الإدارية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبد ربه، رائد محمد (٢٠١٢)، مبادئ إدارة الأعمال. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عبد العال، ياسر محمد (٢٠١٦). الإدارة الإلكترونية وتحديات المجتمع الرقمي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبده، أشرف محمد (٢٠١٥). إدارة الوثائق الإلكترونية. القاهرة: دار الجوهرة للنشر والتوزيع.
- عبده، أشرف محمد. (٢٠١٨). نظم إدارة الوثائق الرقمية مكتب بلا ورق. الإسكندرية: دار الكتب والدراسات العربية.
- عبوي، زيد منير (٢٠١٥). إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ضرار؛ الحواري، نضال؛ خريس، إبراهيم (٢٠١٣). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري.

- العديلي، ناصر (٢٠١٨). ٩ معايير لتقديم خدمة العملاء على الوجه المطلوب. صحيفة الاقتصادية الإلكترونية. الأحد، ١١ نوفمبر ٢٠١٨م - ٣ ربيع الأول ١٤٤٠هـ. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١١/١١م.

http://www.aleqt.com/2008/11/17/article_164905.html

- العربية (١ يونيو ٢٠١٨م). ماذا تعرف عن الثورة الصناعية الرابعة؟ الموقع الإلكتروني:

https://www.alarabiya.net/ar/qafilah/201801/07//%D985%%D8%A7%D8%B0%D8

- العريشي، جبريل بن حسن. (٢٠١٨). التحول إلى مجتمع معلوماتي وتحديات المحافظة على الهوية الثقافية في المملكة العربية السعودية. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

- عزب، عزب محمد (٢٠١٣). أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

- العساف، عبد الله خلف (٢٠١٦). ثقافة الاتصال الفعال. الرياض: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.

- عقيلي، عمر وصفي (٢٠١٣). الإدارة المعاصرة: التخطيط، التنظيم، الرقابة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- علم الدين، محمود (٢٠١٤). الإعلام الرقمي الجديد البيئة والوسائل. القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.

- علوطي، عاشور (٢٠١٤). معوقات تحقيق الفعالية لدى أدوات الاتصال التنظيمي في المؤسسات. الجزائر: جامعة المسيلة. مجلة العلوم الفردية. العدد (٤١). جوان ٢٠١٤، مجلد (أ). ص (٥٣-٧٥).

- علون، سميرة (٢٠١٨). الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار. وهران: مجلة التدوين. العدد (١١). السداسي الثاني. النسخة الإلكترونية. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/٧/٣٠م. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/57815.

- علوي، إبراهيم (٢٠١٨). ضوابط جديدة للباس الإداريين والطاقم الصحي. جدة: صحيفة عكاظ. النسخة الإلكترونية. الإثنين ٢٠ رمضان ١٤٣٩هـ - ٤ يونيو ٢٠١٨م. https://www.okaz.com.sa/article/1646452.

- العلي، فهد؛ الكساسبة، وصفي؛ عبده، هاني (٢٠١٤). مبادئ الإدارة الحديثة. الرياض: مكتبة العالم العربي للنشر والتوزيع والطباعة.

- عليان، ربحي مصطفى، جرار، أماني غازي (٢٠١٦). إدارة الاجتماعات والمؤتمرات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- عمرو، عصام أحمد (٢٠١٥). طرق حفظ الوثائق. القاهرة: قسم المكتبات الوثائق والمعلومات. كلية الآداب. جامعة القاهرة.

- العمودي، هدى بنت محمد (٢٠١٦). الأرشفة الإلكترونية: نموذج تطبيقي للاستخدام التقني بجامعة الملك عبد العزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

- العناسوة، محمد (٢٠١٦). إدارة علم الوثائق والأرشفة التقليدية والإلكترونية. عمان: دار جليس الزمان.

- عواد، فتحي أحمد (٢٠١٢). إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة. عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

- عوين، محمد الصالح؛ زحزاح، خالد (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية مفهومها وأهدافها وخصائصها: أهم عناصرها ومقوِّماتها. عمان. الوراق للنشر والتوزيع.

- العياشي، زرزار؛ كريمة، غياد (٢٠١٦). استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم المَيْزة التنافسية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- العيسى، سمير جمال (٢٠١٤). إدارة نظم المعلومات المكتبية والأرشفة الإلكترونية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- العيسى، محمد (٢٠١٧). ميعاد دعوى إلغاء القرار الإداري في النظام السعودي - دراسة تأصيلية مقارنة. الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

- فالاستش، جو؛ شنايدر، كريستوفر (٢٠١٦). أنظمة المعلومات اليوم الإدارة في العالم الرقمي. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.

- فان وارت، مونتجومري؛ رومان، الكسندرو؛ وانغ، شياو؛ ليو، تشيول (٢٠١٨). دمج قضايا تبنِّي تقنيات المعلومات والاتصالات في نظرية القيادة الإلكترونية. ترجمة: عجلان الشهري. الرياض: مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٨)، العدد (٤)، يونيو ٢٠١٨م.

- فرجاني، علي (٢٠١٩). العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

- الفريان، مساعد (١٤٤٠). رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ ركيزة برامج تطوير التعليم والتدريب. مجلة التنمية الإدارية. الرياض: معهد الإدارة العامة، العدد ١٥٧ صفر ١٤٤٠هـ.

- الفريدي، ماجد (٢٠١٦). من بينها الزي الرسمي.. هذه شروط «الأحوال المدنية» لخدمة المراجعين. الرياض: صحيفة المواطن الإلكترونية. تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/١/١م.

- فيرويزر، آلان (٢٠١٨). قيادة الشخصيات العنيدة. ترجمة: زكريا القاضي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- القاضي، عبد الله محمد (٢٠١٥). حقيبة ورشة العمل التثقيفية لإعداد دليل إجراءات العمل في معهد الإدارة العامة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- القحطاني، محمد مسعود (٢٠١٨). رؤية المملكة ٢٠٣٠ نهضة وطن ومستقبل أمة. الرياض: حسان بركات.

- القرار الإداري رقم (٢٥٧) وتاريخ ١٤١٨/١/١٢هـ بشأن أهمية إنشاء مراكز للوثائق في الجهاز الحكومي، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩م.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=26gqOiHrPavoCkwmJXi4eQ%3D%3D

- القرار الإداري من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات رقم (٥٥) وتاريخ ١٤٣٧/١٠/١٥هـ بشأن الموافقة على اللائحة التنفيذية لعقوبات نشر الوثائق والمعلومات السرية وإفشائها. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩م. الموقع الإلكتروني:

http://ncar.gov.sa//Uploads//3626a87e-069d-49fb-9d65-69422d3be4dc.pdf

- القرار الوزاري رقم (٢) وتاريخ ١٤٢٩/٠٣/١٠هـ الصادر عن وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات بشأن اللائحة التنفيذية لنظام التعاملات الإلكترونية. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩م.

https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/llyh_ltnfydhy_lnzm_ltmlt_llktrwny. PDF

- قرار مجلس الوزراء رقم (١٩٢) وتاريخ ١٤٢٧/٨/٤هـ بشأن كيفية التعامل مع الوثائق الرسمية وتداولها في الأجهزة الحكومية، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مارس ٢٠١٩م.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=tVWSAvg9YPfnxrUHG77Ung%3D%3D.

- قرار مجلس الوزراء رقم (٩) وتاريخ ١٤٣٨/١/٢هـ بشأن الترتيبات التنظيمية لمراكز الوثائق والمحفوظات في الأجهزة الحكومية، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع في مايو ٢٠١٩.

http://ncar.gov.sa/Request/QuickSearch?words.

- قرار هيئة المركز الوطني للوثائق والمحفوظات رقم (٥٤) وتاريخ ١٤٣٨/١٠/١٥هـ بشأن الموافقة على اللائحة الموحَّدة للوثائق والمحفوظات الإدارية، الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع مايو ٢٠١٩م.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=OmBshVc%2BRw4xVYnh%2FNOh%2Fg%3D%3D.

- قنديلجي، عامر إبراهيم (٢٠١٥). الحكومة الإلكترونية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- كافي، مصطفى يوسف (٢٠١٧). الاتصال والصراع التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- كافي، مصطفى يوسف؛ حموده، سمير أحمد؛ ياسين، أحمد علي (٢٠١٣). المفاهيم الإدارية الحديثة: مبادئ الإدارة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الكحلوت، إيمان عبد الله (٢٠١٥). فن التعامل ومهارات الاتصال الفعال. عمان: منظمة الوراق للنشر والتوزيع.
- الكمري، نوفل (٢٠١٨). إعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الفندقية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد/ The Economics & Administration of Journal السنة الحادية والأربعون – العدد مائة وخمسة عشر، ٢٠١٨م.
- كورتل، ريد؛ أبو قحف، عبد السلام؛ أبو فارة، يوسف أحمد (٢٠١١). الجودة والتميُّز في منظمات الأعمال. الجزء الثاني. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- اللجنة الإشرافية للبرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات (٢٩ شعبان ١٤٣٧هـ. تعريفات مصطلحات «صناعة الاجتماعات» في المملكة العربية السعودية. الرياض: البرنامج الوطني للمعارض والمؤتمرات. PDF. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١١/١٧م. https://secb.gov.sa.
- لائحة الاطلاع على الوثائق والمحفوظات وتداولها (١٤٢٤). النسخة الإلكترونية. الرياض: المركز الوطني للوثائق والمحفوظات. النسخة الإلكترونية.

https://www.moh.gov.sa/Ministry/Rules/Documents/033.pdf

- لشهب، الصادق، أحمد بوريش، والشيخ هتهات (٣١ ديسمبر، ٢٠١٧). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الصفحات ٢٦١-٢٧٤.

- ماكليندون، بروس؛ بيرتش، ماك؛ كواي، راي (٢٠١٥). خدمة العملاء الإلكترونية استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء لبناء حكومة مبدعة وريادية. ترجمة د. محمد شحاته وهبي محمد، ودرويش نايف عبد الهادي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- الماحي، عادل علي بابكر (١٤٣٥هـ). إدارة الأعمال: المبادئ، الأسس، المفاهيم. الدمام: مكتبة المتنبي.

- المالكي، حسان علي (يناير ٢٠١٨). مشكلات إدارة الاجتماعات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن. مجلة جامعة الجزيرة: المجلد الأول، العدد الأول، يناير ٢٠١٨م. ص ص (٩٣-١٢٤).

- ماهر (١)، أحمد (٢٠١٤). مبادئ الإدارة بين العلم والمهارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

- ماهر (٢)، أحمد (٢٠١٤). كيف ترفع مهارتك في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.

- مبارك، عبد القادر محمد؛ حافظ، هند سامح (٢٠١٦). مهارات الكتابة الإدارية وإدارة المكاتب. الرياض: الشقري للنشر وتقنية المعلومات.

- مبروك، عاطف محمد (٢٠١٧). المهارات الإدارية المعاصرة. الرياض: دار الإجادة للطباعة والنشر.

- مجلة الإدارة العامة (٢٠١٩). قواعد نشر الأعمال العلمية في مجلة الإدارة العامة. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- محمد نور، ستي سلوى (٢٠١٧). أثر استخدام إستراتيجية التلخيص في تحسين مهارات التحدث والقراءة الجهرية لدى متعلمي اللغة العربية في جامعة السلطان زين العابدين. كوالالمبور: جامعة السلطان زين العابدين.

- محمد، أماني محمد عبد العزيز (٢٠١٣). مبادئ إتاحة الوثائق، قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات - جامعة القاهرة.

- المخلافي، عبد الواسع عبد الغني؛ حسن، إخلاص؛ محمد، عيدروس (٢٠١٣). إدارة المكاتب. اليمن: وزارة التعليم الفني والتدريب المهني، الطبعة الأولى.

- المدادحة، أحمد نافع (٢٠١٣). الأرشفة الإلكترونية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

- مدحت، محمد (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة (١٤٣٧). قرار مجلس الوزراء رقم (٥٥٥) وتاريخ ١٤٣٧/١٢/٢٥هـ بالموافقة على مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. الرياض: هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. قرار رقم (٥٥٥) PDF. موقع وزارة الخدمة المدنية. تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١٠/٢٠م.

https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/EmploymentRights/Documents/employee_rules_1438.pdf

- مديرية الوثائق بالمملكة الأردنية الهاشمية. دائرة المكتبة الوطنية، تاريخ الاطلاع نوفمبر ٢٠١٨م.

http://www.nl.gov.jo/Ar/ArchiveDirectorate.aspx#myContent

- المرسوم الملكي رقم (م/٣٥) وتاريخ ١٤٣٢/٥/٨هـ بشأن الموافقة على نظام عقوبات نشر الوثائق والمعلومات السرية وإفشائها. الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للوثائق والمحفوظات. تاريخ الاطلاع أبريل ٢٠١٩م.

http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=UwshbqHI6AnelgBTS2PRhA%3D%3D

- مركز إعداد القادة للقطاع الحكومي (٢٠١٣). فن إدارة الاجتماعات. القاهرة: رئاسة مجلس الوزراء/ الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. PDF. تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/٢/٢٢م.

- المركز الوطني للتصديق الرقمي، وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. تاريخ الاطلاع مارس ٢٠١٩م.

https://www.mcit.gov.sa/sites/default/files/llyh_ltnfydhy_lnzm_ltmlt_llktrwny.pdf. PDF

- المزاهرة، منال (٢٠١٤). تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- مساعدة، ماجد عبد المهدي (٢٠١٣). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- مسلم، عبد الله حسن، (٢٠١٤). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.

- المطيري، نايف؛ الزبون محمد (ديسمبر ٢٠١٧). درجة توظيف إدارة المعرفة في مواجهة معيقات تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة التربوية، العدد ١٢٥، الجزء الثاني.

- معجم المعاني الجامع (٢٠١٨): تعريف ومعنى عين. معجم المعاني الجامع الإلكتروني تاريخ الاطلاع ٢٠١٨/١٠/٣١م.

https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%B9%D9%8A%D9%86/

- المغربي، محمد الفاتح محمود (٢٠١٨). أصول الإدارة والتنظيم. القاهرة: دار حميثراء للنشر.

- المفلح، سوسن؛ أبو حيمد، هدى (٢٠١٦). واقع التقنيات المكتبية الحديثة ومشكلاتها في الوحدات النسوية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- المقدادي، خالد غسان؛ (٢٠١٣). ثورة الشبكات الاجتماعية. عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع.

- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (٢٠١٤، ٥ نوفمبر)، دورة الوثائق الإدارية: مراحل الدورة المستندية.

https://hrdiscussion.com/hr93448.html

- منصة اعتماد (٢٠١٩). https://monafasat.etimad.sa/cms/page/key/about_project.

- منصة مراس (٢٠١٩). https://meras.gov.sa/ar/?landing=1.

- منصة وزارة الداخلية أبشر. https://www.moi.gov.sa/wps/vanityurl/ar/home.

- المهيري، عائشة خلفان (٢٠١٩). المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. مج ١٢، ع ٣٩. عمان.

- موسى، زكريا عبد الكريم (٢٠١٥). أساسيات الأرشفة الإلكترونية. شركة الاتجاه العلمي للغات والتدريب.

- موسى، غادة (٢٠١٦). أساسيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- الموسوعة العربية (٢٠١٩). تعريف الاختزال، تصنيف اللغة المجلد الأول صفحة ٥٢٩.
http://www.arab-ency.com/detail/249
- موقع الهيئة الوطنية للأمن السيبراني (٢٠١٩). /https://nca.gov.sa.
- موقع شركة مايكروسوفت (٢٠١٩). https://www.microsoft.com/ar-sa.
- مولر، روبرت (٢٠١٨). دليل المسؤول التنفيذي لحوكمة تقنية المعلومات. الرياض: ترجمة معهد الإدارة العامة.
- ميمون، الطاهر (٢٠١٣). الاتصالات عن بُعْد وأثرها على الاقتصاد المحلي، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية.
- النجار، أسعد محمد؛ الربيعي، محمد شاكر (٢٠١٨). معجم الأخطاء اللغوية الإدارية الشائعة. عمان: الدار المنهجية.
- النشار، مصطفى؛ هاشم، حسنى (٢٠١٧). التفكير العلمي وتنمية البشر. القاهرة: الشفري للنشر وتقنية المعلومات.
- نظام الوثائق والمحفوظات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥٥) وتاريخ ١٤٠٩/١٠/٢٣هـ.
http://ncar.gov.sa/Documents/Details?Id=YQGbjnZspUnTg9JSr6%2Ft0w%3D%3D
- نظام الجرائم المعلوماتية الصادر بمرسوم ملكي رقم م/١٧ في ٣/٨/ ١٤٢٨هـ
https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/25df73d-0f49-4dc5-b010-a9a700f2ec1d/1
- نعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٧). الإدارة. عمان: دار اليازوري.
- النفيعي، سعود سليمان؛ إدريس، جعفر موسى (٢٠١٩). نظم المعلومات الإدارية. جدة: خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات.
- النقيب، نصر الدين (٢٠١٧). واقع القراءة في المجتمع العربي وكيفية اكتساب مهاراتها لمواجهة المستقبل الرقمي. الفجيرة: مكتبة جامعة عجمان.
- هارفارد بزنيسس رفيو Harvard Business Review (2020). المفاهيم الإدارية: الثورة الصناعية الرابعة. الموقع الإلكتروني. /https://hbrarabic.com.
- هارون، محمود طارق (٢٠١٩). مدخل إلى علم الذكاء الاصطناعي. القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم.
- هاشم، صلاح (٢٠١٧). الإدارة في النظم الخدمية. القاهرة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- هاينز، جيرالدين (٢٠١٩). الاتصال الإداري إستراتيجيات وتطبيقات. ترجمة سليمان عبيد العنزي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهباد، فيصل (٢٠١٨). مجالات عمل الحكومة الإلكترونية: مستقبل الحكومة الإلكترونية في السعودية. صحيفة الاقتصاد الإلكترونية. http://aliktisad.com.sa.

- الهوش، أحمد أبو بكر (٢٠١٨). الأرشفة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقات العملية. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

- هيز، جون (٢٠١٦). مهارات التواصل بين الأفراد في العمل. ترجمة: مروان طاهر الزعبي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الثانية.

- هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بسلطنة عمان، تاريخ الاطلاع نوفمبر ٢٠١٨م.

http://www.nraa.gov.om/arabic

- الوادي، محمود حسين؛ بلال محمود (٢٠١١). المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (٢٠١٩). المملكة تتقدَّم في تصنيف مؤشر الأمم المتحدة لجاهزية الحكومة الإلكترونية. https://www.mcit.gov.sa/en/media-center/news/95325.

- ياسين، سعد غالب (١٤٣٦هـ). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

- يسر (٢٠١٩). مركز الاتصال الوطني (آمر). الرياض: برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية تاريخ الاطلاع ٢٠١٩/١/١٤. https://www.yesser.gov.sa.

- يوسف، عفاف حامد (٢٠١٧). مهارات الكتابة في الكتابة الأسس والنظريات والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دار الرسائل الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbyy.com (2019). What is OCR and OCR Technology. https://www.abbyy.com/en-us/finereader/what-is-ocr/.

- Acrobat Adobe.com (2019). https://acrobat.adobe.com/us/en/acrobat/features.html.

- Adobe.com (2019). Using OCR Export PDF.https://helpx.adobe.com/document-cloud/help/using-ocr-exportpdf.html.

- Aker, Akusa (2017). Computer Hardware Repairs And Maintenance, Workshop for Information and Compumication Technology Staff, Orgnized by the National Judicial Institute, May, 2017, http://nji.gov.ng/images/Workshop_Papers/2017/IT_Workshop/s3.pdf, last seen at 14 March 2019.

- Allformailers.com (2019). Types of Mailing Equipment. https://www.allformailers.com/types-of-mailing-equipment/.

- Alruwayyeh, Huthamah (2018). The Effects of Technology in the Modern Office Work Environment, the International Journal of Engineering and Science, Vol. 7, Issue, 3 Ver. 11, Page 1-7.

- AlShobaki, Mazen& Others (2017). The Reality of Application of Electronic Document System in Governmental Institutions- an Empirical Study on the Palestinian Pension Agency. International Journal of Engineering and Information Systems, 1 (2), pp. 1-14.

- Andrew, Peter; Ip, John; Worthington, John; Brooke, Chris (2014). Fast Forward 2030: The Future Of Work and The Workplace, CBRE Workplace Strategy, https://www.cbre.com/-/media/images/research%20reports/apac/2015/cbre_genesis_fast_forward_workplace_2030_full_report_e.pdf, last seen at 11 February 2019.

- Aruba (2019). The right Technologies Unlock the Potential of the Digital Workplace. Hewlett Packard Enterprise Company. https://www.arubanetworks.com/assets/eo/Aruba_DigitalWorkplace_Report.pdfAssociates (2013) .أساسيات إدارة إجراءات العمل. BP Trends Associates.

- ASAP American Society of Administrative Professional (191/2014). Today's Telephone Etiquette for the Workplace Retrieved.15/2/2019. PDF http://www.nesacenter.org/uploaded/conferences/sec/2014/handouts/rick_detwiler/6e_detwiler_resources.pdf.

- Asil, Hasan; Naralan, Abdullah (2016). Impact of Information Technology on Management in Small and Medium Industries, Journal of Telecommunications System&Management, Vol. 5, Issue 3. Pp. 145-147. https://www.researchgate.net/publication/290436154_Impact_of_Information_Technology_on_Management_in_Small_and_Medium_Industries.

- At&t.com (2019). https://www.att.com/smallbusiness/explore/uversephone.html.

- Boschsecurity.com (2019). https://www.boschsecurity.com/xc/en/products/.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- BP Trends Associates (2013) .نمذجة وتحليل وتصميم إجراءات العمل BP Trends Associates.

- Brother.com (2019). https://www.brother.co.uk/fax, last seen at 13 March 2019.

- Bunchanan, Jennifer; Kelley, Beth and Hatch, Alicia (2016). Digital Workplace and Culture: How Digital Technology are Changing the Workforce and How Enterprises Can Adapt and Envolve, Deloitte Company Publishing. Pp. 1-12. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-cons-digital-workplace-and-culture.pdf.

- Burtylev, I.N. et al (2013).Development of Electronic Document Management System: Advantage and Efficiency. Science and Technology, special Issue: 1-9.

- Business dictionary (2018). Definition of Teamwork. Retrieved 2/1/2019. http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html.

- Business Dictionary,(2018): «communications», Retrieved 1/10/2018. http://www.businessdictionary.com/definition/communications.html.

- Business Frontier (2018). Everything your small business needs to know about multi line phone systems, https://business.frontier.com/guides/multi-line-phone-system/, last seen at 13 March 2019.

- BYU-Idaho Human Resources (2014). TELEPHONE ETIQUETTE AND CUSTOMER SERVICE Training Materials for BYU-Idaho Employees 6 Rexburg, Idaho: Brigham Young University-Idaho BYU. PDF. Retrieved 9/2/2019 https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iBk3TYjiiBcJ:https://www.byui.edu/Documents/human-resources/Telephone%2520Etiquette%2520and%2520Customer%2520Service%2520Training.pdf+&cd=11&hl=en&ct=clnk&gl=sa.

- Cambridge Dictionary(2018): «communication», Retrieved 1/10/2018. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/communication?q=Communication.

- Canon.com (2019). https://www.usa.canon.com/internet/portal/us/home/products/list/copiers-mfps-fax-machines/fax-machines/, last seen at 13 March 2019.

- CCRI. (2019). Troubleshooting Hardware Problems. https://www.ccri.edu/it/helpdesk/pc-troubleshooting.html

- Charles, Ejeka (2015). Office Automation: A Tool For Qualtiy Assurance in Work Delivery in Office Technology And Management (OTM), International Journal of Management Technology, Vol 3, No. 1, pp. 69-80.

- Childs, Craig, «How Not To Suck At Socializing - Do's & Don'ts»، www.lifehack.org, Retrieved 20-11-2018. https://www.lifehack.org/articles/communication/how-not-to-suck-at-socializing-dos-donts.html

- Chopra, R.K.; Gauri,Priyanka (2015). Office Management. Himalaya Publishing House, Delhi. http://www.himpub.com/documents/Chapter871.pdf.

- Ciotti,Gregory (2018). Customer Service Skills that Every Employee Needs Retrieved (11/11/2018). https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/customer-care/.

- Cisco Netwoking Academy (2014). It Essentials: PC Hardware and software Companion Guide, 5th Edition, Cisco Press, USA.

- Cisco.Com(2019).https://www.cisco.com/c/en/us/products/unified-communications/business-edition-6000/ip-phone-system.html.

- Cisco.com(2019).https://www.cisco.com/c/m/ar_ae/solutions/internet-phone.html

- Clare Computer (2015): Technology and the Modern Office, E-book, http://www.clarecomputer.com/pdf/CCS_e-book_TechnologyandTheModernOffice.pdf, Last seen at 6 February 2019.

- Clayton, Mike (7-10-2016): «Steps to Personal Time Management». Retrieved 16-10-2018. https://www.projectmanager.com/blog/productivity/4-steps-personal-time-management.

- Cobb, Adrian (2016). The Comprehensive Guide to 1D and 2D Barcode Types. https://www.dynamsoft.com/blog/insights/the-comprehensive-guide-to-1d-and-2d-barcodes/.

- Computerhope (2018). Basic computer troubleshooting. https://www.computerhope.com/basic.htm.

- Computerhope (2018). Software. https://www.computerhope.com/jargon/s/software.htm.

- Cretu, Corina; Bienkowska, Elzbieta (2018): Public Procurement Guidance for Practitioners, European Commission, https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2018/public-procurement-guidance-for-practitioners-2018, last seen at 4 March 2019.

- Dahiya, Richa (2015). Effective Leadership is all About Communicating, Effectively: Connecting Leadership and Communication. Haryana: SRM University, India. International Journal of Management & Business Studies IJMBS Vol. 5, Iss ue 3, July - Sept 2015. Pp (43-48).

- Davies, Clive (2017): Robots in the Back Office, Communication Law Vol. 22, No. 2.

- Delaney, Rob; D'Agostino, Robert (2015). The Challenges of Integrating New Technology into an Orgnization, Mathematics and Computer Science Capstones, 25. Pp. 1-37. Http://digitalcommons.lasalle.edu/mathcompcapstones/25.

- Denham, Elizabeth (2018): Technology Strategy (2018-2021), Information Commissioner's Office, UK.

- Dialogic (2017): Introduction to Cloud Computing, https://www.dialogic.com/~/media/products/docs/whitepapers/12023-cloud-computing-wp.pdf, last seen at 18 March 2019.

- Docusoft (2017). Why Companies Use Document Management System. https://www.docusoft.net/what-is-document-management-system.

- Donnelly, Martin (2013). The Way We Work: A Guide To Smart Working in Government. HM Government. http://www.flexibility.co.uk/downloads/TW3-Guide-to-SmartWorking-summary3mb.pdf.

- Dosunmu, Margaret ; Bukki, Abolaji and Akintola, Olugbenga (2017). Influence of Office Automation on Secretarial Administrators Effectiveness in Ogun State-Owned Universities, Nigeria, IOSR Journal of Research & Method in Education, Vol. 7, Ver. IV, pp. 49-52.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Dul, Jan; Ceylan, Canan (2011). Work Environment for Employee Creativity, Ergonomics (forthcoming), Turkey.http://www.oecd.org.

- Dzone.com (2018). Free Software vs Open Source vs Freeware: What's the Difference?. https://dzone.com/articles/free-software-vs-open-source-vs-freeware-whats-the.

- EFQM Web shop (2019)Excellence One Tool Book. 1/11/2019. http://www.shop.efqm.org/publications/excellence-one-tool-book/.

- Eisenhauer, Tim (2014). The Undeniable Benefits of Having a Well-Designed Document Management System. https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/247/the-undeniable-benefits-of-having-a-well-designed-document-management-system.

- Energy Saving Trust (2019). https://energysavingtrust.org.uk/.

- Energy Star (2019). https://www.energystar.gov/products/office_equipment.

- English Oxford Living Dictionraries. https://en.oxforddictionaries.com/definition/record. Last seen January, 2019.

- English Oxford Living Dictionraries. https://en.oxforddictionaries.com/definition/archive. Last seen February, 2018.

- Epson company (2019). https://epson.com/usa.

- Fax Authority (2019). Fax Machine – Definition, https://faxauthority.com/glossary/fax-machine/, last seen at 13 March 2019.

- Figliola, Patricia (2019). Internet of Things (IoT): An Introduction. Congressional Research Service. https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF11239.

- Filho, Flavio de Sao Prdro&Others (2014). Innovation Management with Focus on Production and Operation Team, International of Advances in Management and Economics, available online at: www.managementjournal.info.

- Frey, Carl; Osborne, Michael (2015). Technology at Work: The future of Innovation and Employment. Citi GPS: Global Perspevtives & Solutions. https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf.

- GCFGlobal.org (2019). https://edu.gcfglobal.org/en/computerbasics/basic-troubleshooting-techniques/1/

- GTN, Government of Tamil Nadu (2018). Office Management and Secretaryship- Theory. Department of School Education. http://tnschools.gov.in/media/textbooks/11_Office_Mngmnt__Scrtryshp_EM.pdf .

- Hakkak, Mohammad; Ghodsi,Masoud (2014). Studying the Effect of Office Automation on Improving Management Decision (Case Study: Tavan Battery Company). International Journal of Education Research and Technology, Vol. 5(4). Pp. 49-56.

- Hillebrand, Annette; Thiele, S.; Junk, P.; Hildebrandt, C.; Needham, P.; Korum, M. (2016). Technology and Change in Postal Services: Impacts on Consumemers. Wik-Consult Report. https://www.wik.org/fileadmin/Studien/2016/WIK-Consult_CitA_Impact_of_technology_full-report.pdf.

- Hoffman, Tony (2014). 8 Tips to save Printer Ink, https://www.pcmag.com/article/305153/8-tips-to-save-printer-ink.

- Horowitz, Daniel (2018). Differences Between All types of Printers, https://store.hp.com/app/tech-takes/differences-between-all-types-of-printers, last seen at 12 March 2019.

- Hp Hewlett-Packard Company (2019). https://store.hp.com/us/en/cv/printers.

- HSE, Health and Safety Executive (2013). Providing and Using Work Equipment Safely: A Brief Guide, http://www.hse.gov.uk/pubns/indg291.pdf, last seen at April 16, 2019.

- I Love PDF.com (2019). https://www.ilovepdf.com/ar/features.

- IGI Global (2019). https://www.igi-global.com/journals/.

- Iosh (2014). Home Office, Mobile Office: Managing Remot Working, Information Guid, www.iosh.co.uk/homeworking, last seen 5 March 2019.

- James, Buseni (2013). Effect of Information and Communication Technology on Secretaries' Performance in Contemporary Orgnizations in Bayelsa State, Nigiria. Information and Knowledge Management, Vol.3, No.5, 2013.

- Janice (2019). Complete Office Layout Guide . https://www.edrawsoft.com/complete-officelayout-guide.html. Last seen at 11/05/2019.

- Jaybhaye, Atul (2016). Cyber Law and IPR Issues: The Indian Perspective, Bharati Law Review, India. http://docs.manupatra.in/newsline/articles/Upload/19A86CE4-2FBD-432B-B166-AFBA9087A834.pdf.

- Kemppi, Valle (2016). Leading Factor Affecting Buying Decision Making in a Mobile Business Market, Bachelor Thesis, QuMamk, University of Applied Scinces.

- Kittanah, Khairy & others (2016). The Impact of Electronic Documents Management on Performance. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management. Vol. 16, Issue 1 Version 1,0.

- Konica Minolta Company (2019). https://www.konicaminolta.com/us-en/, last seen 13 March 2019

- Krishana, Swathi; Kancharla, Aluri and Babu, Anil (2013). Technology Management, Indian Streams Reacarch Journal, Vol.3, Issue7, 2013. Pp 1-6. https://www.academia.edu/36194902/Technology_Management.

- Lake, Andy (2013). The Way We Work: A Guide to Smart Working in Government, Civil Service Reform, HM government, UK, https://vm.fi/documents/10623/1907489/Way+We+Work.pdf/1d5d5d74-7e5c-41ad-8a7b-2a43b8fc7be6, last seen at April 15, 2019.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Lavasa, Ashok (2017). Manual Procurement of Goods 2017, Government of India, Ministry of Finance, Department of Expenditure.
- Lawyers Mutual Company (2016). Office Equipment Disposal Policy: Risk Manangment Practice Guide of Lawyers Mutual, www.lawyersmutualnc.com.
- Lotakove, Igor (2016). The Essential Eight Technologies: How to Prepare for Their Impact, www.pwc.ru/en/8technologies, PWC, 19th Annual Global CEO Survay: "Tech breakthroughs megatrend: how to prepare for its impact" authored by Vicki Huff Eckert, Chris Curran, Sahil Chander Bhardwaj,www.pwc.com/techmegatrend.
- Make use of (2017). https://www.makeuseof.com/tag/inkjet-laser-led-printer-types-explained/
- Martin (2015). Leasing Vs. Buying Office Equipment. https://www.cleverism.com/leasing-vs-buying-office-equipment/.
- Measom, Cynthia: (2018).»5 Steps to Better Time Management.» Retrieved 18-10-2018. https://work.chron.com/5-steps-better-time-management-1745.html.
- Meek, W. (2013): «Basics of communication» r… 31/10/2018 https://www.psychologytoday.com/us/blog/notes-self/201307/basics-communication.
- Microsoft Office (2019). https://products.office.com/ar-ww/publisher?rtc=1.
- Minesota Office of Environmental Assistance,(2019). https://www.pca.state.mn.us/sites/default/files/w-hhw1-14.pdf.
- My Binding.com (2019). Binding Machiens. https://www.mybinding.com/binding/binding-machines.html.
- National Archives of Japan. Last seen January, 2019, http://www.archives.go.jp/english/index.html.
- National Archives of India. Last seen January, 2019, http://nationalarchives.nic.in/.
- National Archives of UK. Last seen January, 2019https://www.nationalarchives.gov.uk/.
- National Archives. Last seen February, 2019. https://www.archives.gov/.
- Neopost.com (2019). Binding Soulutions. https://www.neopost.com.au/binding-solutions.
- Nolo company (2019). Business Equipment: Buying vs. Leasing, https://www.nolo.com/legal-encyclopedia/business-equipment-buying-vs-leasing-29714.html, last seen at 5 March 2019.
- O'Neill, Michael (2013). Engaging Workspace with technology: A Planning Approach to Future-Proof Your Investment. Knoll WorkplaceResearch. Pp. 1-3. https://www.knoll.com/document/1352940439538/WP_EngagingWithTechnology.pdf.
- Office of Industrial Relations (2015). Guide to Machinery and Equipment Safety, Workplace Health and Safety Queensland Government.

- Ohio University Library (2019). https://www.ohio.edu/ecampus/student-knowledge-center/services/library.html.

- OKI.Com (2019). https://www.oki.com/eu/printing/products/colour/index.html.

- Oteng, Phyllis & Seidu, Peter (2016). The Impact of Modern Office Technology on the Secertary's Performance in Some Selected Business Organizations in th Takoradi Metropolis. Adrri Journal of Arts and Social Scinces, Vol. 13, No. 12(2), Ghana.

- Oxford Dictionary (2019). Definition of «technology«. Last seen at 5 May 2019 https://www.lexico.com/definition/technology.

- Oxford Dictionary. Definition of «document «. Last seen at 5 May 2019 https://en.oxforddictionaries.com/definition/document.

- Panasonic.Com (2019). https://na.panasonic.com/us/office-products-unified-communications/unified-communications/.

- Parker, Lee D. (2016) «From scientific to activity based office management: a mirage of change», Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 12 Issue: 2, pp.177-202, https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2015-0007.

- PC Magazain (2019). Printers. https://www.pcworld.com/category/printers/، last seen at 13 March 2019

- Pfano,Mahau; Beharry, Andrisha (2016). the Effect of Modern Office Technology on Management Performance: Durban Westville, Problems and Perpectives in Management, http://dx.doi.org/10.21511/ppm.14(2-2).2016.13.

- Pise, Sameer &Others (2017). Audit of the Correspondence Management system and Related Process, Internal Oversight Service Audit Section. UNESCO.

- Pivnenko, K., Eriksson, E., & Astrup, T. F. (2015). Waste paper for recycling: Overview and identification of potentially critical substances. Waste Management, 45, 134-142. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2015.02.028.

- Printer land (2018). What is an Led Printer. https://www.printerland.co.uk/blog/2018/10/what-is-an-led-printer-how-do-they-work/.

- Projector Reviews(2019). https://www.projectorreviews.com/projector-categories/video-projectors/

- PVD, Project Value Delivery (2015). Implementing a Correspondence Management Tool for Your Project: What System Do You Really Need? https://www.projectvaluedelivery.com/_library/2015-03_Correspondence_System_Specs_v1.pdf.

- Rahman, Mohammed ; Mishu, Tanjarul; Islam, Md.; Akanda, Md. (2017). Implement Fingerprint Authentication For Employee Automation System, International Journal of Innovative Research in Information Security, Issue 09, Vol. 4.

- Records Management Handbook, University Archives and Recordkeeping, 2017.

- Reddy, Chitra (2019). Advantages of Leasing, Using or Buying Office Equipment. https://content.wisestep.com/advantages-leasing-using-buying-office-equipment/.

- Roe, David (2018). Where Document Management System Fit into the Digital Workplace. https://www.cmswire.com/document-management/where-document-management-systems-fit-into-the-digital-workplace/

- Rouse, Margaret (2019). OCR (Optical Character Recognition). Search Content Management.com. https://searchcontentmanagement.techtarget.com/definition/OCR-optical-character-recognition.

- Samantaray, Prakash (2017). Fundamentals of Modern Office Management, Odisha State Open University, Samblpur.

- Schmidt, Greg (2019). How Does a Document Management System Work? https://www.helpsystems.com/blog/how-does-document-management-system-work.

- Smatrsheet (2019). How to Choose the Right Document Management System for Your Organization. https://www.smartsheet.com/document-management-system.

- Smith, Karl A. (2014).Teamwork And Project Management. New York: McGraw-Hill Education

- Stroman, James & others (2014). Asministrative Assistant's and Secretary's Handbook, fifth editiion, AMACOM, USA.

- Techspirited.com (2018). Major Types of Software. https://techspirited.com/major-types-of-software.

- Templatelab WebSite (2019).http://templatelab.com/.

- The National Archives. Last seen February, 2019. http://www.nationalarchives.gov.uk.

- The Project Management, What Should Be Included in a Project Plan - Retrieved 10/10/2018 https://pmhut.com/what-should-be-included-in-a-project-plan.

- Tracy, Brain, Meetings that get results. (2016). New York: American Management Association (AMA).

- Turner, Jack (2018). Best Multi Line Phone System for Small Businesses. https://tech.co/business-phone-systems/multi-line-phone-systems, last seen at 13 March 13, 2019.

- Ubene, Oyo-Ita; Agim, Utoda and Umo-odiong, Asuquo (2018). The Impact of Bring you Own Device on Information Technology Security and Infrastructure in Neigerian Inssurance Sector, American Journal of Engineering Research, Vol. 7, Issue 5, pp 237-246.

- Valdes, Robert ; Roos, Dave. «How Voip Works». How Stuff Works: How Voip Works. Retrieved 1/2/2019 http://web.archive.org/web/20171013081124/http://computer.howstuffworks.com:80/ip-telephony9.htm.

- Webster, Merriam (1828). Dictionary: office. Retrieved 20/12/2018. Edited. https://www.merriam-webster.com/dictionary/office.

- Webster, Merriam (1828). Dictionary: meeting. Retrieved 20/12/2018. Edited. https://www.merriam-webster.com/dictionary/meeting.

- Wempen, Faithe (2015). Digital Literacy For Dummies, John Willy &Sons Copyright, New Jersey, USA.

- Whitakerbrothers.com (2019). https://www.whitakerbrothers.com/mailroom-equipment.

- Williams, Jake (2014). What is Anti-Virus? The Monthly Security Awareness Newsletter for Computer Users. SANA. https://www.rwu.edu/sites/default/files/downloads/it/what_is_anti_virus.pdf.

- Withanage, Nalaka (2013). Intelligent Document and Data Capture Solutions. What, Why and How?. https://www.datacaptureexperts.com.au/intelligent-document-and-data-capture-solutions-what-why-and-how/, December 2013.

- Xerox.Com (2019). https://www.xerox.com/en-us/office/solid-ink.

- Yaghoubi, Nour; Sargazi, Abbas (2014). Investigating the Effect of Office Automation on Organizational Excellence, Intenaltional Journal of Academic Research in Business and Soucial Sciences. August 2014, Vol. 4, No. 8, pp. 367-375. https://hrmars.com/hrmars_papers/Investigating_the_Effect_of_Office_Automation_on_Organizational_Excellence.pdf.

المؤلفات في سطور

١- أ. سوسن بنت حسون المفلح.

المؤهل العلمي:

- ماجستير في الإعلام تخصص صحافة إلكترونية، جامعة الملك سعود، ١٤٣٦هـ.
- دبلوم عالي مدربي الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة، ١٤٢٠هـ.

الوظيفة الحالية:

عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة، الفرع النسائي بالرياض.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- مديرة إدارة الشؤون الإدارية بالفرع النسائي (١٤٣١-١٤٣٥هـ).
- عضو هيئة تحرير مجلة "التنمية الإدارية" (١٤٣١-١٤٣٤هـ).
- رئيسة قطاع الإدارة المكتبية (١٤٢٨-١٤٣٠هـ).
- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة المكتبية (١٤٢٠هـ) حتى تاريخه.
- تنسيق وعضوية عددٍ من اللجان الدائمة والتنفيذية وفِرَق العمل والمشاريع المنفَّذة سواء على مستوى المعهد ككل أو الخاصة بالفرع النسائي.
- تنفيـذ العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية والحلقـات التطبيقية في مجالات الإدارة المكتبية والعلاقات العامة والإعلام والإدارة العامة.
- تصميـم ومراجعـة وإعـداد الحقائب والملفـات العلمية للعديد من البرامـج الإعدادية والتدريبية والحلقات التطبيقية.
- دراسـة ميدانية: «واقع التقنيات المكتبية الحديثة ومشـكلاتها في الوحدات النسـائية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السـعودية»، بالمشاركة مع الأستاذة هدى أبوحيمد، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، (١٤٣٧هـ).
- إعـداد عددٍ من الاستشـارات في مجـال الإدارة المكتبية؛ إضافـةً إلى العديد من المقالات والتحقيقات الصحفية في الشأن الإداري المنشورة في مجلة "التنمية الإدارية".

٢- أ. سحر بنت فهد إسلام.

المؤهل العلمي:

دبلوم عالي مدربي الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة، ١٤٢٠ هـ.

الوظيفة الحالية:

- مديرة مركز الأعمال في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة.
- عضو هيئة تدريب بمعهد الإدارة العامة، الفرع النسائي بالرياض.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- مديرة مركز الأعمال في الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة (١٤٤١هـ) حتى تاريخه.
- عضو هيئة تدريب في قطاع الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة العامة (١٤٢٠هـ) حتى تاريخه.
- رئيسة قطاع الإدارة المكتبية (١٤٣٦-١٤٣٨هـ).
- مديرة إدارة شؤون المتدربات بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة (١٤٢٨-١٤٣٢هـ).
- تنسيق وعضوية عددٍ من اللجان الدائمة والتنفيذية وفِرَق العمل على مستوى المعهد أو الفرع النسائي، مثل: اللجنة الدائمة لقطاع الإدارة المكتبية، لجنة المقابلات الوظيفية لوظيفة مساعد مدرب، اللجنة الدائمة ليوم الخريجة والوظيفة وغيرها.
- العديد من الخبرات في المجالات الإدارية والتدريبية في تدريب وتطوير موظفي الدولة في تخصصات الإدارة المكتبية والإدارة العامة والسلوك التنظيمي.
- تصميم ومراجعة العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية والحلقات التطبيقية.
- إعداد الاستشارات التخصصية للعديد من الجهات الحكومية والقطاع الخاص.

٣- أ. نوال بنت علي أحمد الخنبشي.

المؤهل العلمي:

دبلوم عالي مدربي الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩هـ

الوظيفة الحالية:

عضو هيئة تدريب، قطاع الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة العامة (١٤٠٩هـ) حتى تاريخه.
- رئيسة لجنة التحقيق مع الدارسات بمعهد الإدارة العامة (١٤٣٦-١٤٤١هـ).
- رئيسة قطاع الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة العامة (١٤٣٧-١٤٤٠هـ).
- مديرة إدارة شؤون المتدربات بمعهد الإدارة العامة (١٤٢٣-١٤٢٧هـ).
- مديرة إدارة البرامج بمعهد الإدارة العامة (١٤٢١-١٤٢٣هـ).
- منسقة قطاع الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة (١٤١٩-١٤٢١هـ).
- المشاركة في العديد من فِرق العمل واللجان في معهد الإدارة العامة.
- تنفيذ العديد من البرامج التدريبية والإعدادية والخاصة في معهد الإدارة العامة.
- تنفيذ عددٍ من الحلقات التطبيقية للقيادات النسائية العليا في الجهات الحكومية، مثل: إدارة الاجتماعات والاتصال الإداري.
- تصميم وإعداد ومراجعة علمية لعددٍ من الحقائب التدريبية للحلقات التطبيقية والبرامج الإعدادية والتدريبية في المعهد.
- تنفيذ العديد من الاستشارات الإدارية في مجال الإدارة المكتبية لعددٍ من الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- الحضور والمشاركة في عددٍ من المؤتمرات والحلقات والبرامج التدريبية داخل وخارج المملكة في مجال الإدارة العامة والإدارة المكتبية.

٤- أ. نوف بنت إبراهيم محمد بن سعيدان.

المؤهل العلمي:

دبلوم عالي مدربي الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة ١٤٢٠هـ.

الوظيفة الحالية:

عضو هيئة تدريب، قطاع الإدارة المكتبية، معهد الإدارة العامة.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- عضو هيئة تدريب بقطاع الإدارة المكتبية بمعهد الإدارة العامة (١٤٢٠هـ) حتى تاريخه.
- الحصول على الزمالة الأوروبية العربية لإدارة المنظمات غير الربحية (٢٠١٩-٢٠٢٠م).
- مديرة مركز إدارة الأعمال بالفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة (٢٠١٧-٢٠١٩م).
- رئيسة لجنة النشاط الاجتماعي والثقافي بمعهد الإدارة العامة (٢٠٠٦-٢٠١٢م).
- تنفيذ العديد من المحاضرات والدورات التدريبية للجهات الحكومية داخل وخارج معهد الإدارة العامة.
- تنفيذ العديد من الحلقات التطبيقية للقيادات النسائية العليا في موضوعات متعددة؛ كإدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، والاتصال الإداري.
- تصميم العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية، وإعداد الحقائب التدريبية، والمراجعة العلمية في مجال الإدارة المكتبية.
- إعداد العديد من الاستشارات التخصُّصية لعددٍ من الجهات الحكومية النسائية، إدارة البحوث والاستشارات بمعهد الإدارة العامة، الفرع النسائي، الرياض.
- حضور دورات محلية ودولية مكثفة بشكلٍ دوري في أحدث الموضوعات الإدارية، من أهمِّها: الماجستير المصغر في إدارة الموارد البشرية، (٢٠١٧م).

- عضـــو مجلـــس إدارة جمعية مودة الخيريـــة، والأمين العام والمشـــاركة في مراجعة لوائح الجمعيـــة الإدارية والتنظيمية و المالية، وإعدادها لتحكيم الحوكمة الخاص بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- تأسيس وإدارة فرع نسائي عقاري في شركة عقارية خاصة (٢٠١١-٢٠١٦م).
- التدريـــب في المجال العقـــاري بالمعهد العقـــاري التابع للهيئة العامـــة للعقار، ومحكِّم حقائب لديهم.

٥- أ. هدى بنت صالح عبد الله أبو حيمد.

المؤهل العلمي:

ماجستير الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، ٢٠١٣م.

الوظيفة الحالية:

- رئيسة قطاع الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة، الفرع النسائي، الرياض.
- عضو هيئة تدريب، قطاع الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة، الفرع النسائي، الرياض.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

- رئيسة القبول والتسجيل بالفرع النسائي بالرياض، معهد الإدارة العامة (٢٠١٢-٢٠١٤م).
- منسقة البرامج الخاصة بالفرع النسائي بالرياض، معهد الإدارة العامة (٢٠١٠-٢٠١٢م).
- رئيسة قطاع الإدارة المكتبية بالفرع النسائي بالرياض، معهد الإدارة العامة (٢٠٠٠-٢٠٠٣م).
- عضوية العديد من اللجان، وفِرَق العمل في مجال التخصص.
- تنفيذ العديد من البرامج الإعدادية والتدريبية والحلقات التطبيقية في مجالَيْ الإدارة المكتبية والإدارة العامة.
- إعداد بحث «التقاعد المبكر في الأجهزة الحكومية» بالاشتراك مع الدكتور بدر الحربي (٢٠١٨م).
- إعداد بحث «واقع التقنيات المكتبية الحديثة ومشكلاتها» بالاشتراك مع الأستاذة سوسن المفلح (٢٠١٦م).
- تأليف كتاب «الجودة الشاملة في إدارة المعلومات» (٢٠٠٦م).
- المشاركة في إعداد العديد من الاستشارات التخصصية لعددٍ من الجهات الحكومية بالتنسيق مع إدارة الاستشارات بمعهد الإدارة العامة.
- المشاركة في إعداد العديد من الحقائب التدريبية والملفات العلمية في مجال التخصص بالتنسيق مع إدارة تصميم وتطوير البرامج بمعهد الإدارة العامة.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٤٢هـ

هذا الكتاب:

تشـــهد المنظمات العديدَ من التطورات العلمية والتقنية المتلاحقة التي أثرت على بيئة العمل، وأدَّت إلى ظهور أســـاليب حديثـــة ومتطورة. ونظراً لأهمية العمل المكتبي؛ فقد برزت الحاجة إلى القيام بنشـــاط علمي ملموس يوثق الأســـاليب العلميـــة لأداء العمل المكتبي بما يواكب هـــذه التغيُّرات، ويضمن كفاءة الأداء وتحســـين الإنتاجية؛ وبالتالي يتمُّ تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

ومـــن هذا المنطلق؛ فإن هذا الكتاب يهـــدف إلى تناول موضوع الأعمال المكتبية من منظورٍ مفاهيمي تطبيقي؛ من خلال استعراض المفاهيم الأساسية للأعمال المكتبيـــة، والتطوُّرات الحاصلة في بيئة العمـــل المكتبي وتحَدِّياتها. وتحديد الممارســـات العلمية الحديثة للأعمال المكتبيـــة؛ وذلك بالتركيز على أنشـــطة الاتصال في بيئة العمل، والأســـاليب الحديثة في مجال إدارة الوثائق وتطبيقاتها الإلكترونية، مع تســـليط الضوء على أحـــدث التقنيات المكتبية وأســـاليب إدارتهـــا، وتأثيرها على طـــرق أداء الأعمال المكتبيـــة، وصولاً إلى اســـتخلاص أفضل السُّـــبل لتحقيق المَيْزة التنافســـية في الأعـــمال المكتبية ومتطلباتها التنظيمية والبشرية والتقنية.



9786038276280

تصـميم وإخراج وطباعـة الإدارة العامة للطـباعة والنشـر - معهد الإدارة العامة ١٤٤٢هـ.